

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК _____

« До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

« 27 » квітня ____ 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

**на тему «Формування організаційно-економічного механізму управління
стійким розвитком підприємства
(на прикладі ПАТ «Миронівський хлібопродукт»)»**

Виконав: студент 6-го курсу, групи УВ-61М
ДОВГУША РУСЛАН
ОЛЕКСАНДРОВИЧ _____

Науковий керівник: доцент кафедри менеджменту,
к. е. н., доц. МОХОНЬКО Г.А. _____

Рецензент: доцент кафедри теоретичної та
прикладної економіки
к. е. н., доц. СИДОРЕНКО М.П. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань*
Студент _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

***РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)
ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ***

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»**

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

05 жовтня 2017 року

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
ДОВГУШІ РУСЛАНУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ**

1. Тема дисертації: «Формування організаційно-економічного механізму управління стійким розвитком підприємства (на прикладі ПАТ «Миронівський хлібопродукт»)»

науковий керівник дисертації: МОХОНЬКО Г.А., к. е. н., доц. ,
затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року № 17-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 27 квітня 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: є процес удосконалення організаційно-економічного механізму стійкого розвитку діяльності підприємств агропромислового комплексу.

4. Предмет дослідження: є сукупність теоретико-методологічних та науково-прикладних підходів до удосконалення організаційно-економічного механізму стійкого розвитку діяльності підприємств агропромислового комплексу.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність та необхідність формування механізму управління стійким розвитком ;
- узагальнити науково-практичні підходи до формування ефективного механізму управління стійким розвитком промислового підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- дослідити перспективи стійкого розвитку підприємства агропромислової галузі;
- проаналізувати внутрішні засади формування механізму управління стійким розвитком ПАТ «Миронівський хлібопродукт»;
- оцінювання інструментарію формування механізму управління стійким розвитком підприємства»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- обґрунтування структури та послідовність формування організаційно-економічного механізму стійкого розвитку;
- розробити програму впровадження механізму стійкого розвитку ПАТ «Миронівський хлібопродукт»»;
- економічне обґрунтування та прогнозування наслідків функціонування організаційно-економічного механізму стійкого розвитку ПАТ «Миронівський хлібопродукт».

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) організаційно-економічні заходи інноваційного розвитку підприємства;
- 2) показники інноваційної діяльності ПАТ «Миронівський хлібопродукт»;
- 3) модель системи управління стійким розвитком підприємства;
- 4) етапи оцінювання стійкого розвитку підприємства;
- 5) карта стратегічних груп конкурентів;
- 6) структура компанії ПАТ «Миронівський хлібопродукт»;
- 7) концептуальна схема взаємодії внутрішньої структури підприємства й зовнішнього середовища;
- 8) модель організаційно-економічного механізму управління ;
- 9) напрямки та механізми впливу зовнішнього середовища на елементи системи управління розвитком підприємства;
- 10) динаміка (2013-2017 рр.) і прогноз (2018 р.) загального інтегрального індексу рівня розвитку

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Оцінювання інструментарію формування механізму управління стійким розвитком ПАТ «Миронівський завод з виробництва круп та комбікормів»; у науково-практична конференція Інноваційний менеджмент як наука управління інноваціями та фінансування інноваційних підприємств в Україні: «Економічна політика підприємства»;
- 2) Тези «Управління стійким розвитком підприємств комбікормової промисловості України «Сучасні підходи до управління підприємством».

8. Дата видачі завдання: 05 жовтня 2017 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	5.10.2017 р. – 01.11.2017 р.	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад організаційно- економічного механізму управління підприємством	02.11.2017 р. – 20.12.2017 р.	
3.	Аналіз внутрішніх засад формування механізму управління стійким розвитком ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	21.12.2017 р. – 10.01.2018 р.	
4.	Оцінка інструментарію формування механізму управління стійким розвитком підприємства	11.01.2018 р. – 22.01.2018 р.	
5.	Обґрунтування структури та послідовності формування організаційно- економічного механізму стійкого розвитку	23.01.2018 р. – 31.01.2018 р.	
6.	Розробка програми впровадження механізму стійкого розвитку для ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	01.02.2018 р. – 25.02.2018 р.	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого механізму	05.02.2018 р. – 11.03.2018 р.	
8.	Оформлення магістерської дисертації	04.04.2018 р. – 27.04.2018 р.	

Студент _____ Довгуша Р.О.

Науковий керівник дисертації _____ Мошонько Г.А.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Формування організаційно-економічного механізму управління стійким розвитком підприємства (на прикладі ПАТ «Миронівський хлібопродукт»)» містить 143 сторінок, 24 таблиці, 21 рисунок. Перелік посилань нараховує 103 найменування.

Метою дипломної роботи: даної роботи є наукове обґрунтування та поглиблення теоретико-методичних засад й розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного механізму стійкого розвитку діяльності ПАТ «МХП», а саме на прикладі ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів».

Актуальність теми: зумовлюється тим, що сучасні умови діяльності підприємства характеризуються жорсткою конкуренцією, стрімкими змінами ринкової кон'юктури, та дефіцитом ресурсної бази.

Об'єктом дослідження: є процес удосконалення організаційно-економічного механізму стійкого розвитку діяльності підприємств агропромислового комплексу.

Предметом дослідження: є сукупність теоретико-методологічних та науково-прикладних підходів до удосконалення організаційно-економічного механізму стійкого розвитку діяльності підприємств агропромислового комплексу.

Методи дослідження: Теоретико-методологічною основою дослідження є системний підхід до вивчення суспільних процесів та організаційно-економічних проблем

Результати роботи: у результаті роботи було розроблено науково-методичний підхід до прогнозування потенціалу розвитку підприємства, що ґрунтується на моделюванні ієрархічних і часових взаємозв'язків між складовими потенціалу, визначенні факторів впливу зовнішнього середовища та оцінці показників-індикаторів потенціалу його розвитку

Рекомендації щодо використання результатів роботи: його впровадження дало змогу відслідкувати причинно-наслідкові зв'язки поточного стану розвитку досліджуваної групи підприємств, визначити рівень потенціалу їхнього розвитку та силу впливу зовнішнього середовища.

Ключові слова: стійкий розвиток, соціальна відповідальність, економічне зростання, механізм управління.

ABSTRACT

Master's dissertation on the theme: "Formation of the organizational and economic mechanism for managing the sustainable development of the enterprise (for example, PJSC "Myronivsky Hliboproduct ") contains 143 pages, 24 tables, 21 figures. The list of references has 103 titles.

The purpose of the thesis: the given work is a scientific substantiation and deepening of theoretical and methodological principles and the development of practical recommendations for improving the organizational and economic mechanism of sustainable development of PJSC "MHP" activities, namely, for example, PJSC "Myronivsky plant for the production of cereals and fodder".

The urgency of the topic: is conditioned by the fact that the current conditions of the enterprise are characterized by fierce competition, rapid changes in market conjuncture, and the deficit of the results base.

The object of the research: is the process of improving the organizational and economic mechanism of sustainable development of the enterprises of the agro-industrial complex.

The subject of the study; is a set of theoretical and methodological and applied approaches to improving the organizational and economic mechanism of sustainable development of the enterprises of the agro-industrial complex.

Methods of research: The theoretical and methodological basis of the study is a systematic approach to the study of social processes and organizational and economic problems.

Results: As a result of the work, a scientific and methodical approach to forecasting the potential of enterprise development was developed, based on the modeling of hierarchical and temporal interconnections between the components of the potential, the determination of factors of influence of the environment and the evaluation of indicators of indicators of the potential of its development.

Recommendations on the use of the results of work: its implementation enabled to trace the causal relationships of the current state of development of the group of enterprises, determine the level of potential of their development and the influence of the external environment.

Key words: sustainable development, social responsibility, economic growth, management mechanism.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	14
1.1. Сутність та об'єктивна необхідність формування механізму управління стійким розвитком	14
1.2. Методичні основи аналізу ефективності управління стійким розвитком підприємства	28
1.3. Науково-практичні підходи до формування ефективного механізму управління стійким розвитком підприємства	43
Висновки до розділу 1	54
Розділ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»	56
2.1. Дослідження перспектив стійкого розвитку підприємств агропромислової галузі	56
2.2. Аналіз внутрішніх засад формування механізму управління стійким розвитком ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	73
2.3. Оцінювання інструментарію формування механізму управління стійким розвитком підприємства	86
Висновки до розділу 2	94
Розділ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	96
3.1. Обґрунтування структури та послідовність формування організаційно- економічного механізму стійкого розвитку підприємства	96
3.2. Розроблення програми впровадження механізму стійкого розвитку для ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	108
3.3. Економічне оцінювання та прогнозування наслідків функціонування організаційно-економічного механізму стійкого розвитку ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	123
Висновки до розділу 3	130
ВИСНОВКИ	132
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	134

ВСТУП

Актуальність теми. Комбікормова промисловість України потребує значної уваги, так як ця галузь є одним із основних факторів розвитку птахівництва та тваринництва. За часи незалежності України загальний рівень виробництва комбікормів значно знизився, були зруйновані зв'язки з колишніми республіками, що призвело до негативних наслідків в експортній та імпорتنій можливостях комбікормової промисловості. В свою чергу низький рівень прибутковості галузі, обмеженість обігових коштів і доступу до кредитних ресурсів зумовили істотне скорочення поголів'я тварин та птиці у сільськогосподарських підприємствах. Тому для більш якісного аналізу стану та окреслення перспектив розвитку комбікормової промисловості України необхідно досліджувати тенденції, що склалися в сучасних умовах.

Світові тенденції вирішення поставлених завдань. Теоретичні основи формування організаційно-економічного механізму закладено такими відомими зарубіжними науковцями, як І. Ансофф, А. Аронов, Г. Марковіц, М. Портер, Дж. Сакс, П. Самуельсон, А. Чандлер та ін. Суттєвий внесок у створення й розвиток теорії і практики діяльності підприємств агропромислового комплексу, у т. ч. обґрунтуванню організаційно-економічних засад цього процесу, зробили відомі вітчизняні економісти-аграрники: В. Андрійчук, І. Баланюк, Н. Богацька, В. Брус, Н. Бутенко, Н. Добрянська, М. Корінько, М. Лендел, О. Лемішко, Н. Мельник, Б. Пасхавер, С. Попова, І. Румик, Н. Степаненко, В. Ткачук, Д. Шеленко, О. Шпичак, Ю. Юрчишин, А. Ясько та ін. Відзначаючи цінність напрацювань названих дослідників, слід зауважити, що окремі важливі аспекти зазначеної проблеми потребують подальших наукових досліджень з огляду на гостроту їх прояву в сучасних умовах.

Метою даної роботи є наукове обґрунтування та поглиблення теоретико-методичних засад й розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення

організаційно-економічного механізму стійкого розвитку діяльності ПАТ «МХП», а саме на прикладі ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів».

Відповідно до мети в дипломній роботі поставлено та вирішено такі **завдання:**

- дослідити перспективи стійкого розвитку підприємств агропромислової галузі;
- проаналізувати внутрішні засади формування механізму управління стійким розвитком ПАТ «Миронівський хлібопродукт»;
- оцінити інструментарій формування механізму управління стійким розвитком підприємства;
- провести аналіз ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства;
- обґрунтувати структуру та послідовність формування організаційно-економічного механізму стійкого розвитку підприємства;
- розробити програми впровадження механізму стійкого розвитку для ПАТ «Миронівський хлібопродукт»;
- спрогнозувати наслідки функціонування організаційно-економічного механізму стійкого розвитку ПАТ «Миронівський хлібопродукт».

Об'єктом дослідження є процес удосконалення організаційно-економічного механізму стійкого розвитку діяльності підприємств агропромислового комплексу.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних та науково-прикладних підходів до удосконалення організаційно-економічного механізму стійкого розвитку діяльності підприємств агропромислового комплексу.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є системний підхід до вивчення суспільних процесів та організаційно-економічних

проблем, які виникають в діяльності підприємств АПК. Методикою дослідження передбачено використання загально-прийнятих положень економічних досліджень та опрацювання специфічних методичних підходів для поглибленого вивчення поставлених питань. Для деталізації об'єкта і предмета дослідження, теоретичного й методологічного узагальнення отриманих результатів застосовано абстрактно-логічний метод, зокрема його прийоми – індукції та дедукції, аналізу і синтезу. З метою дослідження сучасного стану та характеристики впливу організаційно-економічних умов на стійкий розвиток підприємств використано статистико-економічний метод, зокрема його прийоми – групування, порівняння, графічний (для наочного відображення отриманих результатів). Дослідження економічної ефективності діяльності окремих підприємств проведено за допомогою монографічного методу. Балансовий метод застосовано для формування прогнозних показників розвитку підприємств на підставі збалансованості попиту і пропозиції продукції.

Інформаційною базою дослідження стали відповідні положення законодавчих та нормативних актів України, офіційні матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, Державної служби статистики України, Департаменту агропромислового розвитку Київської обласної державної адміністрації та районних управлінь агропромислового розвитку, статистична звітність підприємств, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених-аграрників з проблеми дослідження, інформаційні ресурси мережі Internet та результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у науково-методичному підході до прогнозування потенціалу розвитку, який, на відміну від існуючих, базується на оцінюванні показників-індикаторів потенціалу, моделюванні ієрархічних і часових взаємозв'язків між його складовими, визначенні рівня впливу факторів зовнішнього середовища, побудові прогнозу зваженого впливу зовнішнього середовища на потенціал розвитку, що дає змогу відслідковувати

причинно-наслідкові закономірності розвитку підприємства ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» і будувати прогностичні сценарії з різною варіативністю розвитку подій

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні й методологічні положення дипломної роботи доведено до рівня конкретних пропозицій та методичних розробок щодо управління стійким розвитком підприємства та може бути впроваджено в практику діяльності підприємств.

Публікації. За результатами дипломної роботи освітньо–кваліфікаційного рівня «магістр» опубліковано 2 наукові праці.

3) Стаття «Оцінювання інструментарію формування механізму управління стійким розвитком ПАТ «Миронівський завод з виробництва круп та комбікормів»; у науково-практична конференція інноваційний менеджмент як наука управління інноваціями та фінансування інноваційних підприємств в Україні: «Економічна політика підприємства»;

4) Тези «Управління стійким розвитком підприємств комбікормової промисловості України «Сучасні підходи до управління підприємством».

Структура та обсяг роботи. Дипломну роботу викладено на 143 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та об'єктивна необхідність формування механізму управління стійким розвитком

В умовах трансформаційної економіки останнім часом досить гостро постають питання розвитку підприємств та формування відповідного організаційно-економічного механізму управління ним. Це зумовлено тим, що сучасні умови діяльності багатьох підприємств характеризуються наявністю конкуренції, динамічністю ринкової кон'юнктури, значними змінами у макросередовищі, які представлені відповідними тенденціями науково-технічного прогресу, швидким старінням знань, виникненням нових сфер економіки тощо.

Для досягнення стійкого розвитку підприємствам необхідно розвивати: інвестиційно-фінансову та інноваційну сфери діяльності, сукупність потенціалів стійкості, системи управління якістю, системи зв'язків і комунікацій, людського капіталу та самоорганізаційного потенціалу підприємства [9].

На нашу думку таке поєднання основних функціональних складових підприємства дозволить забезпечити його конкурентоспроможність. Слід зазначити, що з урахуванням неточного перекладу дефініції “sustainable development” у працях вітчизняних вчених нерідко зустрічається неоднозначне визначення відмінностей або злиття сутності понять «сталого» і «стійкого» розвитку підприємства. Проведений порівняльний аналіз свідчить, що існують певні відмінності між двома категоріями «стійкий розвиток» та «сталий розвиток» (рис.1.1.).

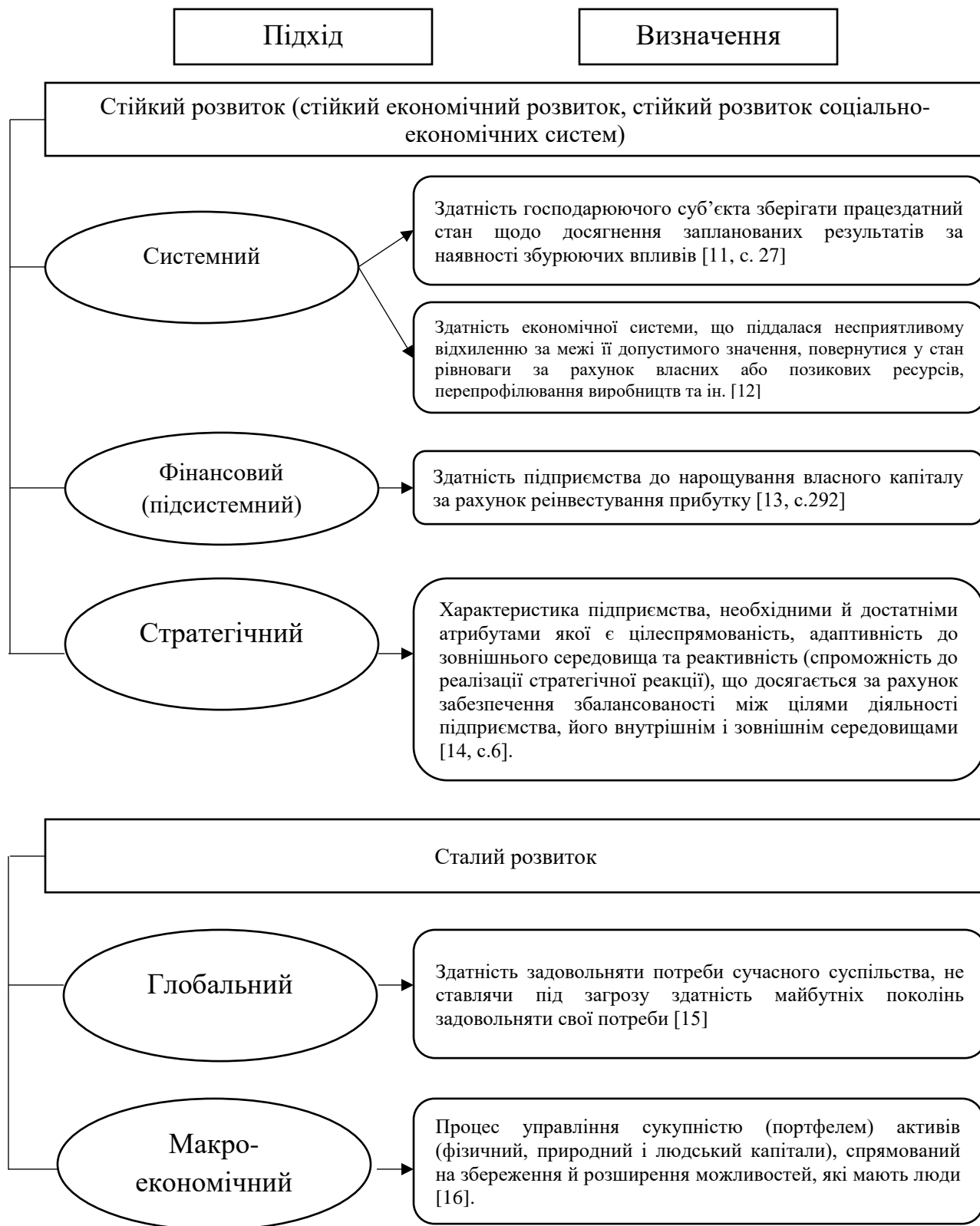


Рис. 1.1. Порівняльна характеристика підходів щодо визначення понять «стійкий розвиток» та «сталий розвиток»

Сформовано автором на основі [11; 12; 13; 14; 15; 16]

Застосування поняття стійкості обмежується характеристиками стану системи, що забезпечує її незмінність у протидії кризовому середовищу (внутрішньому та зовнішньому) за умови визначених параметрів такого стану.

Застосування терміну сталості відзначається системними властивостями відтворювання, збалансованості та кризової превентивності [10].

Порівняння цих категорій окреслюється тим, що стійкість є не самоціллю й об'єктом стратегічного управління, а виступає ефектом дії механізму сталого розвитку.

Водночас пріоритетною оперативною метою управління стійким розвитком підприємства виступає поглиблення теоретико-методичних положень та вдосконалення практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективного управління стійким розвитком його локальних елементів, а також обґрунтування стратегічних напрямів їх розвитку.

Будь-яка система складається з двох елементів: суб'єкта та об'єкта управління. Суб'єктом управління стійким розвитком підприємства є державні органи, фінансовий департамент, планово-економічний відділ та керівники підприємств. Об'єктом управління виступає процес управління стійким розвитком підприємства [17].

Для реалізації поставленої головної мети управління стійким розвитком підприємства необхідним є вирішення тактичних завдань:

- визначення напрямку розвитку локальних складових стійкого розвитку підприємства;
- визначення рівня стійкості локальних складових стійкого розвитку підприємства;
- визначення можливих резервів зростання локальних складових стійкого розвитку підприємства;
- ранжирування чинників впливу на локальні складові стійкого розвитку підприємства;

- підвищення ефективності управління локальними складовими на основі їх збалансованості;
- забезпечення зацікавленості персоналу в підвищенні ефективності управління стійким розвитком [18].

Відповідно до визначеної головної мети та задач управління стійким розвитком підприємства, реалізацію теоретико-методологічних концептуальних положень треба здійснювати на трьох рівнях управління: оперативному (удосконалення поточної діяльності); інноваційному (підвищення адаптації системи управління стійким розвитком до зовнішніх умов на основі внутрішніх можливостей); стратегічному (формування довгострокового напрямку розвитку та його постійне оновлення).

Оперативний рівень управління стійким розвитком передбачає корегування аналізу локальних елементів стійкого розвитку, факторів, які на нього впливають, що, у свою чергу, сприятиме вдосконаленню внутрішньої системи управління.

На інноваційному рівні аналізують і систематизують дестабілізатори розвитку підприємства, якими виступають суперечності. Якщо підприємство потрапило в область протиріч, його функціонування й розвиток прямо залежать від потенційних і реальних можливостей їх вирішення, тобто відсутність управлінських дій веде до руйнування системи стійкого розвитку підприємства. Уточнення й конкретизація факторів (умов), що дестабілізують розвиток підприємства, сприяє підвищенню адаптивності системи [19, с. 35].

У той же час управління стійким розвитком дає можливість виявити, проаналізувати та систематизувати різновекторні зміни, які існують у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства. Це у свою чергу задає цільовий напрям удосконалення системи управління стійким розвитком підприємства.

Загалом можна сказати, що стратегічний та інноваційний рівень управління системою стійкого розвитку забезпечують зовнішню результативність, а оперативне управління - внутрішню.

Зазначимо, що ефективна система управління будується та реалізується на певних принципах. Вважаємо за доцільне в основу концептуальної моделі управління стійким розвитком покласти такі принципи, які відповідають вимогам побудови ефективної системи та досягнення її цілей:

- системності - усі елементи механізму управління та бізнес-процеси підприємства мають бути взаємозалежні як у єдиній системі [20;с. 23];

- синергійності - необхідна умова одержання позитивного економічного результату шляхом інтеграції бізнес-процесів його управління [21; с. 145];

- комплексності - розвиток системи управління стійким розвитком як єдиного цілого, тобто кожна локальна складова має впливати на всі процеси лише з різним ступенем важливості та глибини змін [19; с. 23];

- компетентності - цей принцип означає, що формування механізму стійкого розвитку має охоплювати всі сфери діяльності керованого об'єкта, тобто всі функції управління й усі стадії життєвого циклу виготовлення та експлуатації продукції, що випускається керованим об'єктом [20; с. 126];

- цілісності - ієрархічність внутрішніх зв'язків взаємодіючих механізмів управління економічною, соціальною та інноваційною складовими стійкості, спрямованих на виконання конкретних завдань [21; с. 145];

- зворотного зв'язку - цей принцип означає, що необхідна організація постійного та своєчасного надходження інформації в систему управління про стан керованого об'єкта [20; с. 126];

- гнучкого реагування - можливість швидкого й ефективного корегування розроблених планів діяльності у відповідь на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища [19; с. 23];

– динамічності - управління стійким розвитком систем указує на те, що такий розвиток повинен не тільки зберігатися при впливі динамічних факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, але й характеризуватися ступенем безперервності, тому що дискретні оцінки не дають можливості помітити стрибкоподібні відхилення або флуктуації, які виникають під впливом зазначених факторів [20; с. 145];

– адаптивності - управління стійким розвитком систем, яка забезпечує цілеспрямовану зміну параметрів процесу відповідно до зміни зовнішнього середовища [19; с.145];

– виправданості ризику - підтримка рівноваги між можливими втратами й очікуваними результатами [20; с. 23].

Результати проведених теоретичних досліджень та практики управління за цією проблемою, надають можливість виокремити такі особливості системи управління стійким розвитком підприємства (рис. 1.2.).

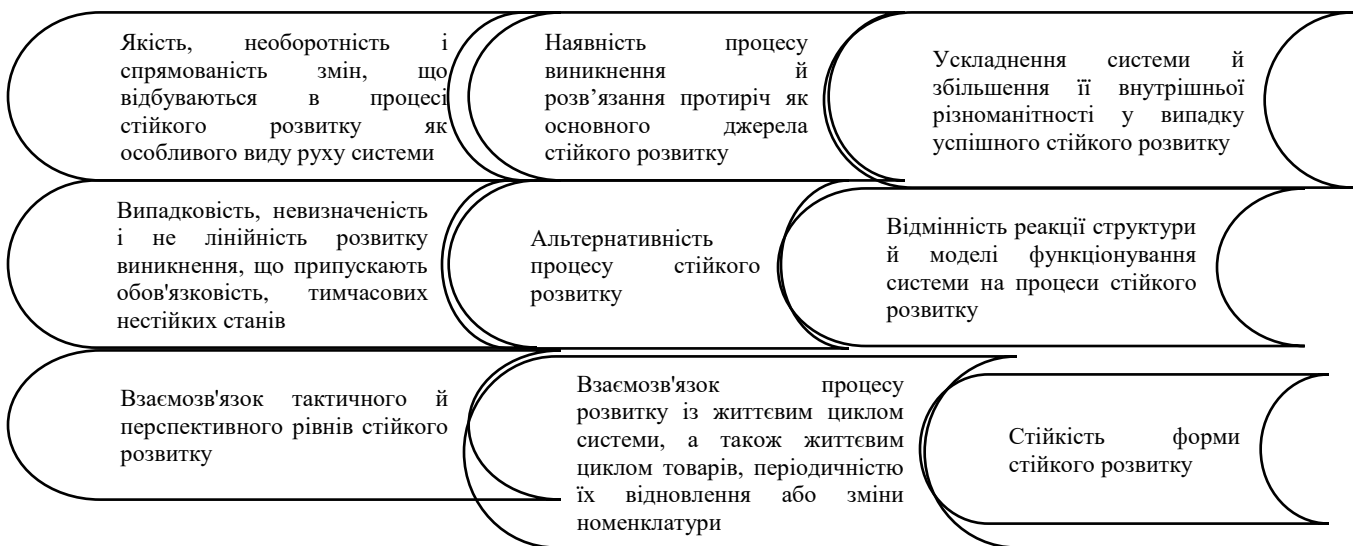


Рис. 1.2. Головні особливості системи управління стійким розвитком підприємства

Сформовано автором на основі [19; 20; 21]

Виявлення закономірностей, особливостей процесів стійкого розвитку засноване на синтезі положень таких економічних теорій, як теорія еволюції,

теорія синергетики (самоорганізації), теорії життєвого циклу з урахуванням положень діалектики [21; с. 139].

Ефективність управління стійким розвитком підприємства суттєво залежить від факторів, які на нього впливають. Вітчизняні науковці пропонують фактори впливу на діяльність підприємства класифікувати за джерелом виникнення на зовнішні та внутрішні; за структурною ознакою – на прості та складні; за величиною результату - на основні та другорядні [22; с. 14]. Залежно від поставленої стратегічної та пріоритетної цілі управління стійким розвитком підприємства, на наш погляд, доцільним є поділ факторів, у першу чергу, на зовнішні та внутрішні.

Кожен фактор стійкого розвитку підприємства є компонентом, що наділений певною якістю та може змінюватись під дією антипода з метою досягнення саме того стану, на який спрямований рух об'єкта. Якість взаємодії факторів стійкого розвитку проявляється через можливість досягнення мети залежно від функціональної ролі кожного [23; с. 368].

Таким чином, залежно від впливу факторів на стійкий розвиток підприємства, визначено найвагоміші з них (рис. 1.3).

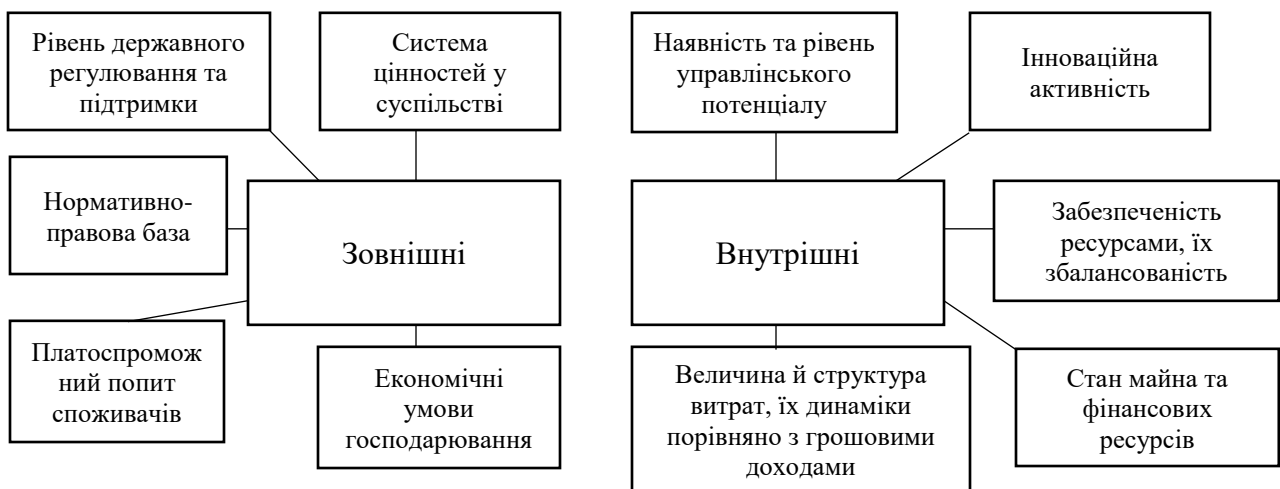


Рис. 1.3. Фактори впливу на стійкий розвиток підприємства

Сформовано автором на основі [22; 23]

Функції управління стійким розвитком управління є взаємопов'язаними та взаємообумовленими процесами єдиного процесу управління всією системою стійкого розвитку підприємства. Однак в умовах невизначеності система управління повинна виконувати як основні, так і специфічні функції стійкого розвитку, а саме:

основні функції:

- прогнозування - є базовою для оперативного управління стійким розвитком та забезпечує основу для оперативного планування, дає змогу врахувати вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства [24; с. 166];

- організація - сприяє практичній реалізації розроблених оперативних планів на основі прийнятих управлінських рішень, а саме: визначаються їх організаційні елементи та функції, взаємозв'язки та підпорядкованість у процесі створення чи зміни структури управління стійким розвитком, технічне та інформаційне забезпечення [24; с. 6];

- нормування - є процесом розробки та встановлення технічно обґрунтованих норм і нормативів, які використовуються в процесі оперативного управління стійким розвитком [25; с. 510];

- координація та регулювання - спрямована на забезпечення узгодженої й злагодженої роботи локальними елементами стійкого розвитку для досягнення визначених оперативних завдань [25; с. 511];

- аналіз - усебічна оцінка діяльності підприємства, визначає можливі альтернативні управлінські рішення та виявляє резерви зростання стійкого розвитку підприємства [25; с. 511];

- мотивація - забезпечує вплив на працівників підприємства у формі матеріального та морального стимулів, що зумовлюють ефективну роботу

персоналу з метою забезпечення стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі [26; с. 15].

специфічні функції:

- формування стратегії управління стійким розвитком підприємства;
- оцінка можливого ризику розвитку системи управління стійким розвитком підприємства;
- діагностика стійкого розвитку для виявлення загроз його стійкого розвитку;
- корегування індикаторів розвитку, якщо цього вимагає поточний стан діяльності підприємства;
- контроль за реалізацією встановлених цілей.

Якість виконання цих функцій залежить від повноти інформаційного фонду й структури системи управління. Завдання полягає в тому, щоб зорієнтувати систему менеджменту на одержання цінних відомостей і, не зважаючи на об'єктивно існуючу інформаційну недостатність, додати роботі підприємства необхідний запас стійкості [18; с. 132].

З метою забезпечення ефективного управління стійким розвитком підприємств вважаємо за доцільне виділити адміністративні, економічні та нормативні групи методів. Критерії стійкого розвитку повинні, з одного боку, відображати параметри результативної взаємодії економічної, соціальної та інноваційної локальних складових, а з іншого - забезпечувати стійкий розвиток усієї системи підприємства. Тому критеріями системи управління стійким розвитком визначені такі: достатність, стабільність, ліквідність, збалансованість, ризикованість та перспективність. Розглянуті мета, задачі, об'єкт, суб'єкт та рівень управління, а також принципи, методи, фактори, особливості, функції та критерії виступають основою теоретико-методологічного базису розроблених концептуальних положень.

Досліджуючи стійкість господарської діяльності підприємства, доцільно представити її як сукупність виробничої, маркетингової, соціально-економічної й екологічної стійкості. На основі відокремлених видів стійкості доцільно подати методику оцінки рівня стійкості господарської діяльності підприємства (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Стійкість господарської діяльності промислового підприємства

Вид стійкості	Елементи стійкості	Основні показники і коефіцієнти
1	2	3
Виробнича стійкість	Собівартість продукції, яка випускається	Витрати на 1 грн. продукції, яка випускається
	Якість продукції, яка випускається	Коефіцієнт новизни системи контролю якості
Маркетингова стійкість	Конкурентне середовище	Показники конкурентоспроможності продукції: одиничні, групові, інтегровані
	Сегментування ринку	Фактична ринкова частка в загальному обсязі реалізації продукції
Соціально-економічна стійкість	Кадрова стійкість	Коефіцієнт обороту з прийому працівників. Коефіцієнт плинності кадрів. Коефіцієнт постійності складу персоналу
Екологічна стійкість		Інтегрований показник екологічної стійкості підприємства

Сформовано автором на основі [1; 2; 3; 5;]

До аналітичного базису управління стійким розвитком підприємства віднесено такі процеси управління: аналіз тенденцій розвитку досліджуваної галузі; визначення типу розвитку бізнес-процесів за локальними складовими; оцінка рівня стійкого розвитку підприємства; визначення класу стійкості за локальними складовими стійкого розвитку підприємства.

Комплексний підхід до визначення етапів робіт з розробки механізму стійкого розвитку підприємства, при якому визначені цілі, послідовність і значимість кожного з етапів, представлений на рис. 1.4.

Основними економічними методами, що входять в механізм стійкого розвитку підприємства, є:



Рис. 1.4. Послідовність робіт щодо розробки механізму стійкого розвитку підприємства

Сформовано автором на основі [8; 9;10]

- техніко-економічне планування, за допомогою якого визначається програма діяльності підприємства;
- економічне стимулювання, вихідним положенням якого є формування доходів персоналу підприємства залежно від внеску в загальні результати праці;
- економічна відповідальність за результати діяльності органів управління підприємством, що включає метод компенсації втрат, які можуть виникнути з вини органів управління [4; 6; 7].

Механізм управління сталим розвитком підприємства повинен включати такі елементи:

1. Оцінка процесів, що тривають на підприємстві, з погляду його сталого розвитку.
2. Вибір стратегічного напрямку сталого розвитку підприємства.
3. Визначення додаткових тактичних пріоритетів сталого розвитку.
4. Оцінка стратегічного й тактичного напрямків розвитку з позиції його сталості.

Взаємопов'язаність і ефективність реалізації зазначених етапів дозволяє сформулювати комплексне уявлення про механізм стійкого розвитку підприємства (рис. 1.5).

Комплексність реалізації такого механізму забезпечить повноту можливостей відновлення виробничих та господарських потужностей і забезпечення сталості розвитку підприємства.

Таким чином, на стійкий розвиток підприємства впливає безліч факторів. Проте, для ефективного функціонування важливим є не тільки характер факторів, але й ефективний механізм, що забезпечує стійкий розвиток підприємства. Можливість оцінювання стійкості розвитку підприємства дозволяє управляти її рівнем, ефективно і адекватно ринковій ситуації використовувати свій потенціал і добиватися сприятливого результату.

Отже, аналіз існуючих підходів до вивчення поняття стійкості з позиції теорії систем, теорії організацій, економічної теорії, теорії рівноваги показав, що стійкість характеризує не тільки можливість зберегти рівноважний стан при впливі зовнішніх і внутрішніх сил, але й можливість змінювати властивості й знову створювати стан рівноваги, тобто визначає можливість системи перейти на новий рівень рівноважного стану.



Рис 1.5. Елементи механізму стійкого розвитку підприємства

Сформовано автором на основі [12; 14; 16]

Систематизація основних підходів до визначення поняття «стійкість» дозволила дійти висновку, що стійкість це системна категорія, яка є комплексним втіленням цілісної сукупності якостей і характеризується наступними ознаками:

збереження рівноважного стану під впливом зовнішніх і внутрішніх збурювань; збереження рівноважного стану в процесі взаємодії із середовищем; можливість оцінювання збереження рівноважного стану; збереження рівноважного стану як з позиції статичності, так і з позиції динаміки; здатність відновлення рівноважного стану після закінчення дії збурювань; здатність міняти характер функціонування й створювати новий рівноважний стан. При цьому стійкість виступає як критерій, як властивість і здатність та як передумови розвитку.

Можливість задовольняти різноманітні суспільні потреби з одночасним нарощенням потенціалу розвитку підприємств формується в зовнішньому і внутрішньому середовищі. Трансформація характеристик зовнішнього середовища викликає відповідну реакцію у підприємств, спонукаючи їх змінювати напрямки розвитку, внутрішнє середовище, поновлювати технології й продукцію. В подальшому, пропозиція інноваційних продуктів, що виходить зі сфери виробництва, прищеплює нові потреби й нові способи їх задоволення в споживачів, забезпечуючи основу стійкого розвитку підприємства. Циклічне уявлення взаємодії зовнішнього середовища і підприємства надає підстави для розуміння процесу стійкого розвитку як цілісного і безперервного, який формується під впливом змін в системі вищого рівня ієрархії та забезпечується здатністю підприємства своєчасно й адекватно реагувати залишаючись економічно стійким.

Забезпечення стійкості підприємства відбувається шляхом змін у виробничій, фінансовій, організаційно-управлінській, інноваційній та інших видах діяльності, але таким чином, щоб зберегти та покращити економічні показники та збільшити потенціал й конкурентоспроможність. Необхідно організувати процес рішення комплексу окреслених завдань і забезпечити їх виконання, що реалізується на основі формування системи управління стійким розвитком підприємства. Під системою управління стійким розвитком підприємства нами розуміються організаційно-економічні й управлінські відносини у виробничо-

господарській системі, що виникають із приводу досягнення динамічної рівноваги між параметрами конкурентного зовнішнього середовища й внутрішнього середовища підприємства. Ці відносини реалізуються через сукупність функціональних блоків ресурсного забезпечення, організаційно-управлінського забезпечення розвитку й власне управління розвитком, що дозволяє коригувати бізнес-процеси в умовах зміни параметрів зовнішнього середовища й забезпечувати нарощування потенціалу стійкості й конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження сучасних тенденцій управління розвитком підприємств дозволило обрати методологію стратегічного управління, що заснована на баченні майбутнього образу підприємства й на її динамічних організаційних здібностях до відновлення й розвитку своєї бізнес-моделі з урахуванням змін зовнішнього середовища, передбаченні ризикових факторів, зміцненні стійкості стану на основі формування конкурентних переваг у споживчих цінностях як основу формування системи управління стійким розвитком підприємства.

1.2. Методичні основи аналізу ефективності управління стійким розвитком підприємства

Використання в методичному підході визначення рівня стійкості аналітичних та оціночних процедур потребує інтерпретації існуючого інструментарію в контексті економічної системи. Економічне трактування процесу «оцінки» передбачає інтерпретацію рівня показників, які описують економічне явище. В основі сучасних міркувань встановлення рівня стійкості – комплексний процес, який передбачає оцінку економічної системи.

Першочерговим етапом реалізації процедури комплексного оцінювання економічної стійкості підприємства є формування методичного підходу.

Застосування передбачає використання аналітичних процедур, які забезпечують можливість оцінки складових економічної стійкості. З метою формування комплексного методичного підходу для її оцінки необхідно враховувати потреби результатів оціночного процесу для: інституційних установ; внутрішніх потреб менеджменту чи керівництва підприємства; фінансово-кредитних установ; інвестиційних фондів. Адаптація методики оцінки передбачає залучення процедур, які потенційно спроможні забезпечити об'єктивне, своєчасне та обґрунтоване визначення рівня економічної стійкості підприємств. Сформовані методичні підходи можуть бути скориговані залежно від мети оцінки економічної одиниці. Адаптивний підхід до оцінки економічної стійкості, що ґрунтується на основі наукових позицій вчених-економістів, які досліджували цю предметну сферу, та на основі реалій функціонування господарських одиниць (рис. 1.6.).

Запропоновану на рис. 1.6. схему методичного підходу доцільно трактувати як узагальнюючу систему аналітично-оціночних процедур для визначення рівня економічної стійкості підприємств. Опис сформованих етапів оціночного підходу дозволить зафіксувати процедурні особливості комплексної оцінки економічної стійкості.

На першому етапі оцінки економічної стійкості, який консолідує процедури оцінки та аналізу, ми вважаємо за доцільне скласти аналітичний баланс підприємства та оцінити його обсяги реалізації. Аналіз фінансових показників на первинному етапі оцінки є важливим для визначення дестабілізуючих факторів функціонування економічної одиниці. Також доцільність запропонованих аналітичних процедур підтверджує той факт, що «в сучасних умовах основним індикатором оцінки економічної стійкості та рівня збалансованості усіх підсистем підприємства є фінансова стійкість» [55, с. 7]. Запропоновані процедури на цьому етапі оцінки спрямовані на забезпечення формування загального уявлення про специфіку руху фінансових потоків на підприємстві.

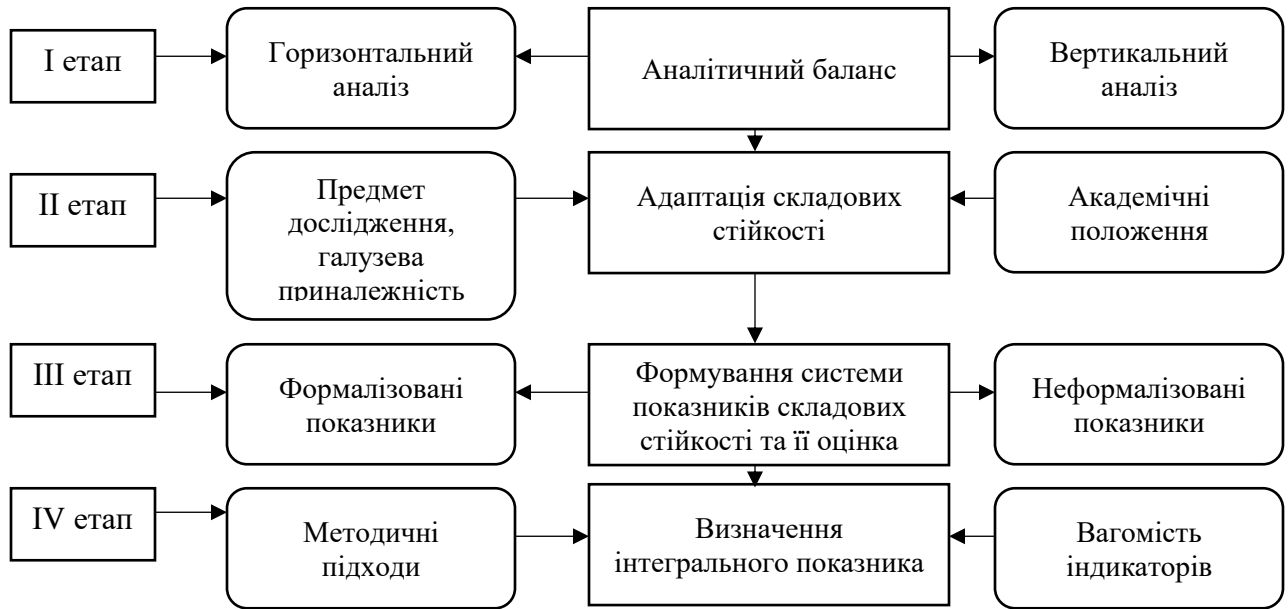


Рис. 1.6. Основи адаптивного підходу до оцінки стійкості підприємств

Сформовано автором на основі [12; 14; 16]

Цей етап оцінки економічної стійкості передбачає використання горизонтального та вертикального аналізу бухгалтерського балансу. Варто зазначити, що запропоновані аналітичні процедури зазвичай не виділяються як елемент методики оцінки. Але, на нашу думку, ці види аналізу доречно використати саме на першому етапі оцінки, оскільки отримані результати формують підґрунтя для визначення зміни основних фінансових показників економічної одиниці.

Значну увагу в процесі оцінки на сучасному етапі доцільно звернути на зміну обсягів реалізації продукції. Оцінка цього компонента в контексті із іншими процедурами дозволить порівняти, наскільки залежить рівень економічної стійкості від результатів маркетингово-логістичної діяльності підприємства. При цьому можна сформулювати думку стосовно ролі інших компонентів стійкого функціонування підприємства у формуванні загальної економічної стійкості господарської одиниці.

На наступному етапі оцінки економічної стійкості, який за змістом є аналітичною процедурою, передбачається аргументоване визначення основних підсистем, що забезпечують економічно стійке функціонування підприємства. Вчені, які оцінювали економічну стійкість у контексті обраного наукового об'єкта дослідження, виділяють наступний перелік складових економічного явища: Іванов В. Л. аналізує економічну стійкість як сукупність фінансової, виробничої та організаційної підсистеми. Лункіна Т.І. визначає такі складові економічної стійкості сільськогосподарських підприємств, як фінансова, виробнича, маркетингова, організаційно-кадрова та інвестиційно-інноваційна стійкість. Семененко І. М. поділяє економічну стійкість підприємства на виробничу, кадрову, фінансову, та інноваційну складову. Сергєєва О. В., аналізуючи економічну стійкість торгових підприємств, виокремлює маркетингові, фінансові, торгово-технологічні та організаційно-управлінські бізнес- процеси. Харитонova О. С., аналізуючи економічну стійкість контекстно із складовими конкурентоспроможності підприємства, визначає підсистеми за напрямками використання ресурсів на організаційно-управлінські і кадрові, техніко-технологічні та фінансові ресурси [23].

На основі запропонованого переліку підсистем стає зрозуміло, що складові економічної стійкості підприємства є варіативним, суб'єктивізованим списком компонент, які, як правило, визначаються за принципом галузевої приналежності об'єкта оцінювання та вектора наукового дослідження. Формування структури підсистем економічної стійкості позиціонується як багатокритеріальне, комплексне завдання. Визначення адаптованого до умов сучасного ринку переліку складових економічної стійкості передбачає наступні критерії: повною мірою залучати базові фактори впливу на економічну систему; враховувати складові економічної стійкості, які мають реальний і суттєвий вплив на суб'єкт господарювання; зосереджуватись не лише на особливостях галузі, але і на

специфіці функціонування підприємства; враховувати академічні знання в конкретній предметній сфері дослідження [43].

Процес адаптивного формування складових економічної стійкості доцільно визначати на основі таких принципів: комплексне та реалістичне відображення економічної стійкості підприємства; зрозумілість та простота в реалізації процесу аналізу [23].

Враховуючи сформовані вище позиції, ми вважаємо раціональним запропонувати обґрунтування доцільності використання визначеного переліку складових економічної стійкості суб'єкта господарювання (табл. 1.2.).

Запропонована структура економічної стійкості має наукове обґрунтування, яке корелюється із сучасними економічними тенденціями. Науково обґрунтований перелік елементів стійкого функціонування підприємства створює передумови для формування системи показників оцінки індикативних складових економічної стійкості.

Таблиця 1.2.

Підсистеми стійкості підприємства

№	Назва підсистеми економічної стійкості	Обґрунтування доцільності використання структурного елемента системи економічної стійкості
1	Економічна стійкість	широке поняття, що включає в себе виробничу, технологічну, фінансову, соціальну, екологічну, ринкову стійкість. (Виробнича стійкість – це ріст ефективності використання всіх видів ресурсів, що забезпечують виробництво продукції, а також виробництво нових видів продукції та підвищення рівня механізації виробництва. Виробнича стійкість дуже тісно пов'язана та є неможливою без забезпечення технологічної стійкості. Технологічна стійкість – це ріст ефективності використання у виробництві товарів чи послуг нової техніки та технології. Фінансова стійкість – це ріст рентабельності фінансової діяльності та ділової активності підприємства.

Продовження табл. 1.2.

2	Соціальна стійкість	Кадрове забезпечення для сучасної економічної системи відіграє важливу роль у контексті її стійкості. Актуальність цієї складової зумовлена зростаючою цікавістю до розвитку корпоративної культури підприємства та її впливу на функціонування підприємства. Цінність дослідження трудового потенціалу полягає у визначенні рівня гнучкості системи управління, а також рівня менеджменту та забезпеченості висококваліфікованими кадрами.
3.	Екологічна стійкість	Рациональне використання природних ресурсів, використання ресурсозберігаючих на енергозберігаючих технологій. Сприяє збереженню навколишнього середовища та бережному ставленню до природи.

Сформовано автором на основі [12; 14; 16]

На третьому етапі передбачається формування бази показників для визначення рівня кожної складової стійкого функціонування підприємства. Конкретизація переліку коефіцієнтів для підсистем економічної стійкості не є завданням цього методичного підходу, а є обов'язковою умовою процесу реалізації оцінки економічної одиниці. Це зумовлено тим, що склад системи показників може коректуватися залежно від галузевих особливостей та від конкретної специфіки функціонування суб'єкта господарювання [33].

Завданням третього етапу оціночного методичного підходу є формування критеріїв відбору коефіцієнтів, які будуть враховані при визначенні рівня економічної стійкості підприємства. Коефіцієнти розподіляються відповідно до сформованого переліку компонент економічної стійкості підприємства. Склад системи фінансових показників передбачає ґрунтовне наукове підтвердження доцільності використання того чи іншого коефіцієнта в конкретній ситуації. Такий підхід зумовлений великою кількістю фінансових показників (частина з яких дублює інші). Основні фінансові аспекти, на яких потрібно зосередити увагу, - це рентабельність, ліквідність-платоспроможність та ділова активність підприємства [55].

Визначення коефіцієнтів виробничої стійкості в першу чергу передбачає зведення обраних коефіцієнтів до єдиного вартісного вимірника. Коефіцієнти, не

приведені до вартісного вимірника, не можуть використовуватися під час визначення інтегрального показника економічної стійкості підприємства. Також у системі виробничих показників потрібно врахувати такі особливості: асортимент і якість продукції (робіт, послуг), використання основних виробничих фондів [44].

Система показників маркетингово-логістичної стійкості зорієнтована на фактор реалізації продукції та на розмір транспортно-заготівельних витрат. Зазначені два компоненти є базовою характеристикою вказаної складової економічної стійкості підприємства [34].

Коефіцієнти інноваційної стійкості господарюючого суб'єкта можна поділити на такі, що характеризують матеріально-технічну сторону об'єкта, або на такі, які характеризують його інтелектуальну складову. Вибір конкретного переліку коефіцієнтів буде залежати від інноваційної стратегії розвитку економічної одиниці. При формуванні переліку коефіцієнтів інвестиційної стійкості необхідно диференціювати показники оцінки інвестиційного проекту та інвестиційного потенціалу підприємства. При цьому в систему показників доцільно залучати лише ті коефіцієнти, які реально характеризують рівень інвестиційної стійкості підприємства [34].

Коефіцієнти для оцінки потенціалу трудових ресурсів мають якісний характер: досвід працівників, рівень освіти персоналу, професіоналізм трудових ресурсів. Методика визначення кількісних на основі якісних показників трудових ресурсів не сформовано, але можливість не враховувати дану компоненту науково не обґрунтовано. Це зумовлює потребу включати результати оцінки потенціалу трудових ресурсів в інтегральний показник економічної стійкості через корегуючий коефіцієнт [36].

Завершальним етапом оцінки економічної стійкості підприємства є визначення інтегрального показника. Економічна стійкість як комплексна категорія для оцінки потребує такого інструментарію, який би дозволив у процесі оцінки враховувати низку її характеристик. У науковій літературі виділяють

декілька підходів до формування інтегрального показника, але найбільшого практичного використання в контексті визначення економічної стійкості набули адитивний та мультиплікативний підходи. Враховуючи недоліки мультиплікативного підходу (індикатори системи не можуть бути рівні нулю, або мати від'ємне значення), ми вважаємо, що доцільніше застосовувати адитивний метод визначення інтегрального показника [25].

Суть використання останнього полягає у врахуванні усіх суттєвих індикаторів для конкретної економічної системи. Особливість такого економічного інструментарію полягає в обов'язковому використанні вагових коефіцієнтів при його обрахунку, які в сумі не повинні перевищувати одиницю. Визначення інтегрального показника за адитивним підходом передбачає додавання індикаторів економічної стійкості, перемножених на коефіцієнти вагомості. При цьому в межах кожної підсистеми економічної стійкості відібрані коефіцієнти також перед додаванням перемножуються на коефіцієнт вагомості. Всі коефіцієнти вагомості визначаються експертним шляхом із дотриманням зазначеної вище вимоги.

Опорною конкурентною перевагою підприємств, особливо у посткризовий період, має стати здатність ідентифікувати сприятливий момент для здійснення процесів розвитку відповідного вектора й траєкторії, що дозволить максимально використати переваги поточного стану підприємства та здійснювати ефективне управління розвитком на засадах стійкості в межах оперативної, тактичної та стратегічної платформ.

Механізм забезпечення стійкого розвитку, що пропонується І. М. Крейдич [33], базований на визначенні внутрішнього та зовнішнього контурів функціонування підприємства та визначенні напрямів їх ефективної взаємодії. У рамках цього підходу наголошується, що управління розвитком, перш за все, має бути спрямоване на забезпечення керованості розвитку та можливості утримувати рівноважний стан підприємства. Для цього механізм забезпечення стійкого

розвитку реалізується шляхом управління чотирма блоками, зокрема, аналітичний блок, який включає дослідження входів механізму, визначення тенденцій процесів розвитку та оцінку стійкості; блок формування управлінських рішень; мотиваційний блок; блок реалізації управлінських рішень. На нашу думку, уточнення потребує аналітичний блок, оскільки нераціональним є проведення оцінки стійкості на етапі аналізу, тому що можливість збереження стійкого стану при реалізації процесів розвитку має бути досліджена після того, як сформовано комплекс управлінських рішень. Також вважаємо, що цей підхід недостатньо розкриває етап дослідження вихідного стану підприємства при ініціації процесів розвитку, що безпосередньо впливає на ефективність розвитку та його стійкість. Особливо важливим при оцінці початкових умов функціонування, на наш погляд, є аналіз волатильності основних показників стійкого економічного розвитку, що дозволить виявити здатність підприємства до відновлення рівноваги [34].

Таким чином, визначені підходи до забезпечення розвитку підприємства з позицій стійкості неповною мірою розкривають специфічність та комплексність цього процесу, що обмежує можливість їх практичного застосування. Методичний підхід до забезпечення стійкого розвитку розкривається через низку гармонізованих у просторі й часі етапів (рис. 1.7).

Передусім відбувається усвідомлення необхідності розвитку та формулювання цілей розвитку (І етап), тобто визначаються загальні пріоритети в діяльності підприємства, формується бачення результату здійснення процесів розвитку та потенційного стану підприємства як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах.

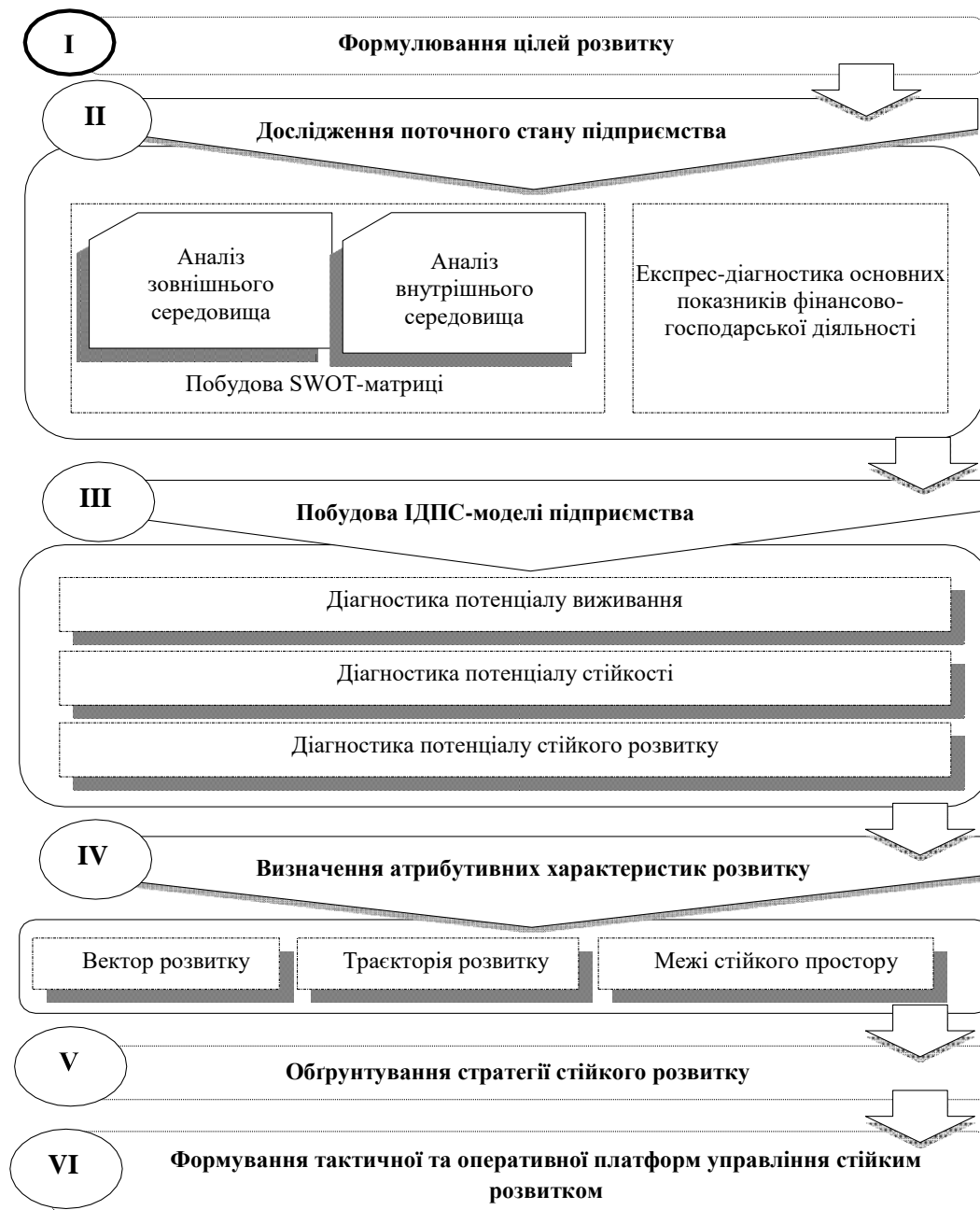


Рис. 1.7. Методичний підхід до забезпечення стійкого розвитку підприємства

Сформовано автором на основі [36; 36; 37]

II етап зводиться до дослідження поточного стану підприємства, що включає аналіз факторів впливу зовнішнього й внутрішнього середовища, результатом якого є побудова SWOT-матриці, та експрес-діагностика основних показників фінансово-господарської діяльності. Такий аналіз надає вихідну інформацію для

виявлення переваг поточного стану та прогнозування здійснення комплексу змін у просторово-часовому аспекті [38].

Побудова моделі ієрархічної діагностики потенційних станів (ІДПС- модель) (III етап) базована на тому, що поняття розвитку підприємства нерозривно пов'язане з його потенціалом, оскільки при управлінні стійким розвитком мають бути враховані не тільки наявні можливості зміни якісного стану, а й потенційні, викликані певною сукупністю факторів внутрішнього й зовнішнього оточення [39].

Виходячи із сутнісних характеристик потенціалу виживання, потенціалу стійкості та потенціалу стійкого розвитку, можна казати про трирівневу модель забезпечення стійкого розвитку.

Ключовою ланкою методичного підходу до забезпечення стійкого розвитку підприємства є діагностика складових визначеної трирівневої моделі з метою подальшого обґрунтування вектора розвитку та його найбільш оптимальної траєкторії [40].

Відповідно до цього в основі методичного підходу до забезпечення стійкого розвитку лежить модель ієрархічної діагностики потенційних станів підприємства, яку наведено на рис. 1.8.

IV етап передбачає визначення атрибутивних характеристик розвитку. По-перше, на основі проведеної діагностики визначається вектор розвитку, тобто його спрямованість. Первинно термін «вектор» виник як геометрична абстракція об'єктів, які одночасно характеризуються напрямом та величиною [41].

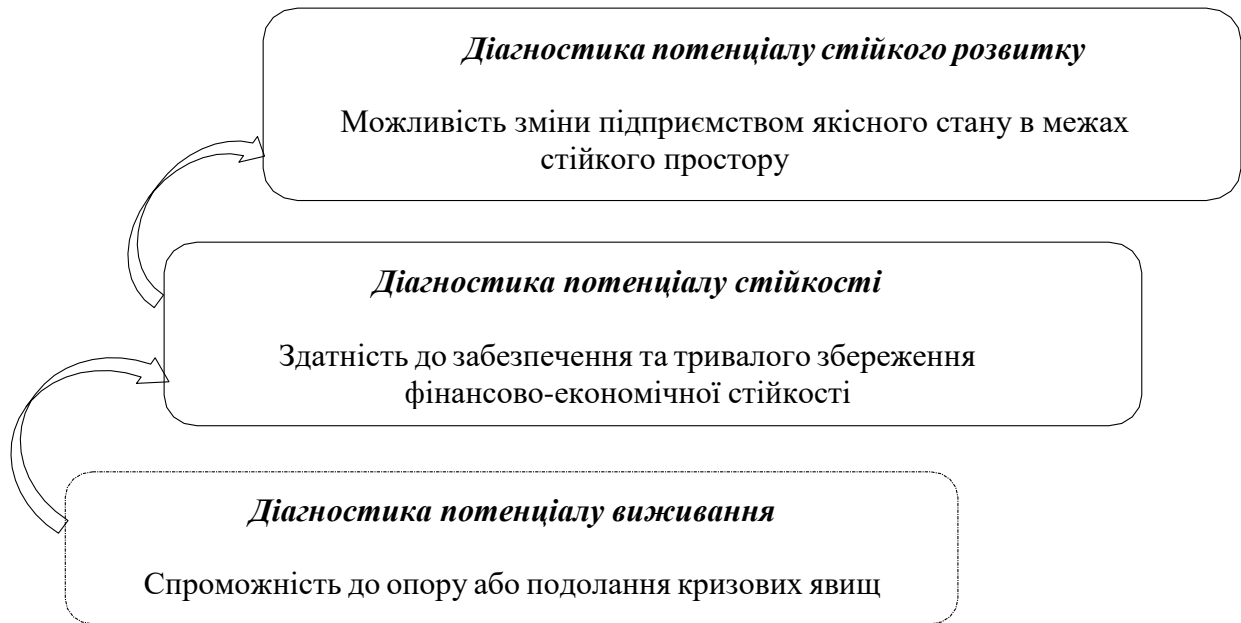


Рис. 1.8. Модель ієрархічної діагностики потенційних станів підприємства
Сформовано автором на основі [42; 43; 44]

Наступною атрибутивною характеристикою розвитку підприємства є його траєкторія. Класично під траєкторією розуміється крива, яку описує точка при своєму русі щодо обраної системи координат [45]. А. Р. Шалбаєва [60, с. 99] траєкторію розвитку визначає як напрям розвитку, що описується комплексом показників та характеристик. Однак таке визначення майже ототожнює поняття вектора й траєкторії розвитку. Траєкторія розвитку визначається відповідно до обраного вектора і характеризує шлях, за яким відбувається зміна якісного стану. Опис траєкторії розвитку дозволяє визначити наскільки близько в процесі розвитку підприємство наблизиться до меж стійкого простору та розробити перелік заходів щодо запобігання втраті рівноважного стану або його відновлення.

Важливу роль у забезпеченні стійкого розвитку відіграє обґрунтування меж стійкого простору, тобто знаходження верхньої і нижньої границі динамічної рівноваги. Стійкий простір передбачає наявність декількох значень показників, яких може досягати підприємство в процесі свого розвитку без втрати стійкості [61]. Межі стійкого простору можуть визначатися з огляду на закономірність

еквіфінальності системи, тобто оцінювання граничних можливостей системи. Зазвичай властивість еквіфінальності системи зводиться до досягнення системою конкретного кінцевого стану не- залежно від траєкторії руху та розглядається відокремлено від початкових умов, в яких перебуває система, і флуктуацій зовнішнього середовища. Однак, в умовах агресивного фону зовнішнього середовища площа стійкого простору має бути визначена як функція граничних можливостей підприємства, вихідного базису процесів розвитку (початкових умов діяльності підприємства), факторів зовнішнього середовища:

$$ПСП = F (ГМ; ВБПР; ФЗС) \quad (1.1),$$

де ПСП – площа стійкого простору; ГМ – граничні можливості підприємства;

ВБПР – вихідний базис процесів розвитку; ФЗС – фактори зовнішнього середовища.

На особливу увагу заслуговує оцінка факторів зовнішнього середовища, оскільки, спираючись на засади інституціональної теорії, підприємство є невід’ємною складовою оточення, що обумовлює стійкий взаємозв’язок між підприємством та його оточенням [62].

Зауважимо, що площа стійкого простору може змінюватися в процесі розвитку підприємства, оскільки межі стійкого простору визначаються не постійними величинами. Це обумовлено динамізмом зовнішніх умов господарювання, зміна яких коригує фазовий простір забезпечення стійкого розвитку підприємства. Обґрунтоване визначення площини стійкого простору діяльності підприємства забезпечує необхідний рівень гнучкості та адаптивності підприємства, оскільки в межах стійкого простору вектор розвитку залишається незмінним, а траєкторія, за якою підприємство здійснює зміну якісного стану відповідно до обраного вектора, можуть змінюватися через певні зміни як у

внутрішніх бізнес-процесах підприємства, так і в зовнішніх потокових процесах. Забезпечення стійкого розвитку підприємства має су-проводжуватися постійним моніторингом відповідності стану підприємства визначеній площині стійкого простору, що має на меті завчасне розпізнавання збудників, які можуть призвести до виходу підприємства за межі стійкого простору [63]. У процесі стійкого розвитку та досягнення підприємством нового якісного стану можуть бути сформовані нові атрактори – сфері тяжіння, що забезпечують стійкий стан, до якого прагне система. Якщо зміна якісного стану підприємства одразу спричинила перехід з визначеної заздалегідь площини стійкого простору до нового атрактора, то можемо казати про ефективність стійкого розвитку, результатом якого є новий якісний стан, що відповідає критерію стійкості [64].

Зазначимо, що взаємна інтеграція вектора, траєкторії розвитку та площини стійкого простору дозволяє не тільки активно реагувати на будь-які динамічні зміни середовища функціонування підприємства, спричинені турбулентним характером цього середовища, а й розробляти політику здійснення випереджальних заходів втрати рівноваги та виходу підприємства з границь стійкого функціонування.

Наступним етапом (V етап) є обґрунтування стратегії стійкого розвитку, яка передбачає розробку комплексу стратегічних заходів щодо здійснення переходу з вихідної точки (поточного стану підприємства) до нового якісного стану відповідно до обраного вектора за визначеною траєкторією, що лежить у межах стійкого простору [65].

На завершальному VI етапі відбувається формування тактичної та оперативної платформ управління стійким розвитком, що являє собою декомпозицію визначених на попередньому етапі стратегічних заходів. У рамках цього етапу доцільною є розробка адекватних умовам функціонування підприємства бізнес-моделей, що перш за все мають забезпечу-вати адаптивність підприємства до ринкового середовища та реалізацію об-ґрунтованих стратегій

розвитку. Відповідно до специфіки діяльності підприємства може бути розроблена комплексна бізнес-модель, яка забезпечить формування стійких компетенцій підприємства в контексті забезпечення стійкого розвитку, або запропоновані бізнес-моделі окремих функціональних напрямків діяльності підприємства. Особлива увага на цьому етапі має бути приділена раціональному використанню ресурсів підприємства, оскільки раціональний розподіл, ефективне використання ресурсів усіх видів та формування необхідного обсягу ресурсного потенціалу є об'єктивною умовою для здійснення «якісного стрибка». Важливого значення набуває формування системи управління зв'язками підприємства з його мікрооточенням, що обумовлене значним впливом цього бізнес-середовища на функціонування підприємства. Взаємодія підприємства із зовнішнім мікросередовищем несе в собі най- більшу кількість ризиків, які при ефективній системі управління можуть бути вчасно ідентифіковані, що дозволить розробити низку заходів запобігання втраті стійкості через виявлені ризики при ініціації та здійсненні процесів розвитку підприємства [65; 66].

Реалізація V і VI етапів відбувається на основі інтегрованого підходу до управління стійким розвитком, який передбачає управління в розрізі оперативної, тактичної та стратегічної платформ управління, кожній з яких притаманний окремий управлінський підхід, зокрема, процесний підхід (оперативна платформа), функціонально-домінантний підхід (тактична платформа), системний підхід (стратегічна платформа) [67].

Використання запропонованого методичного підходу до забезпечення стійкого розвитку підприємства в тріаді «вихідний базис розвитку – наявні та потенційні можливості – зміна якісного стану» уможливорює управління окремими підсистемами розвитку підприємства, які становлять цілісну систему, що дозволяє ефективно реалізувати визначену стратегію стійкого розвитку підприємства, проводити перманентний моніторинг дотримання підприємством

обраної траєкторії розвитку та запобігати «виходу» підприємства за межі стійкого простору.

Таким чином, управління стійким розвитком підприємства дозволяє підвищити адаптивність підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища та забезпечити ефективність його діяльності в несприятливих умовах, а також є запорукою задоволення інтересів власників підприємства – отримання дивідендного доходу; працівників підприємства – вчасне отримання заробітної плати створення умов для кар'єрного розвитку; партнерів та контрагентів – ефективне довготривале співробітництво; органів місцевого та державного управління – забезпечення довгострокового розвитку галузі та поповнення бюджету податковими надходженнями.

1.3. Науково-практичні підходи до формування ефективного механізму управління стійким розвитком підприємства

Концепція стійкого розвитку промислового підприємства складається з двох етапів: формування умов стійкого розвитку підприємства та забезпечення стійкого розвитку.

Формування умов стійкого розвитку підприємства пов'язане зі станом зовнішнього середовища. Виконання завдань сталого розвитку суспільства можливе за умови існування підприємства в такому середовищі, в якому забезпечується: потенціал розвитку підприємства та нарощування виробничого потенціалу, пов'язаного з розвитком науково-технічного прогресу і впровадженням у виробництво передових, інноваційних технологій, що формують стратегічну конкурентну перевагу підприємства; задоволення попиту населення у якісній продукції; рішення проблем оточуючого середовища. Отже в зовнішнім середовищі повинні бути створені умови, в яких підприємство, використовуючи власний потенціал забезпечить виконання завдань сталого

розвитку суспільства [68].

Вивчення сукупності підходів до управління розвитком підприємств дозволило визначити загальні, закономірні, ідеальні й концептуальні основи створення й застосування умов розвитку підприємств, тобто принципи, які враховують взаємозалежність об'єктів і функцій, вплив відповідних факторів на якість середовища та обумовлюють змістовні і структурні напрями стійкого розвитку підприємств. Дотримання принципів дозволить структурувати процеси управління розвитком і ефективно ними управляти [65].

До принципів, що формують умови стійкого розвитку включено: принцип структурності, що задає зв'язаність підприємств як системи, тобто їх організацію, упорядкованість, конфігурацію (відносне розташування) елементів, і відносини між сукупностями параметрів (показників розвитку) – для здійснення взаємозалежних кількісних і якісних перетворень; принцип взаємозв'язку продуктивних сил й виробничих відносин, що характеризує внутрішній потенціал саморозвитку – як основу відбору корисних результатів функціонування праці; принцип інноваційності – як джерело саморозвитку підприємств для зміцнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; принцип екологічності – для збереження навколишнього середовища й ресурсної бази; принцип безпеки розвитку – для протидії впливу зовнішнього й внутрішнього середовища [66].

Етап забезпечення стійкого розвитку підприємства полягає в одержанні раціонального процесу побудови ієрархічної системи забезпечення стійкості підприємства, що враховує логічні взаємозв'язки й взаємодію визначальних факторів зовнішнього й внутрішнього середовища. Такий підхід забезпечує урахування впливу на стійкість підприємства факторів зовнішнього середовища, їх невизначеності і ризиків, шляхом моніторингу змін стану стійкості, що включає контроль за результатами діяльності підприємства, оскільки поведінка підприємства як відкритої системи визначається ступенем досягнення результату у вигляді досягнення цільової функції або сукупності параметрів станів видів

діяльності підприємства. Завдання моніторингу – вимірювати стійкість підприємства відносно науково розроблених і затверджених еталонів. Завдання контролю – використати отриману в ході моніторингу інформацію для здійснення коригувальних дій [64].

Для впорядкування взаємозв'язків між об'єктами економічного управління (внутрішнім середовищем підприємства) і найбільш значущими факторами зовнішнього середовища, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між змінами основних параметрів стану підприємства й забезпечення реалізації стійкого розвитку нами сформовано комплексний підхід щодо моніторингу й оцінювання стійкого розвитку підприємств, який орієнтований на підтримку стану стійкості і процеси управління стійким розвитком підприємства. Підхід ґрунтується на представленні стійкості стану підприємства як єдиного критерію оцінки – орієнтира в процесі управління розвитком підприємства, відображенні в стійкості стану ефективності функціонування підприємства, відображенні в стійкості стану ризиків середовища, розгляді стійкості стану як умови досягнення певного результату, або переходу до нового якісного стану за допомогою об'єктивних процедур корекції керуючих впливів. Даний підхід дозволяє визначити й передбачити момент настання критичного рівня параметрів на основі діагностики станів видів діяльності під впливом внутрісистемних факторів і факторів ризику зовнішнього середовища, та інтерпретувати вимірювані параметри; здійснити декомпозицію економічної стійкості підприємства як інтегрального показника, що характеризує фактори, умови, особливості, результати й тенденції розвитку [45].

Підхід щодо моніторингу і оцінювання стійкого розвитку базується на інтеграції методології стратегічного управління – з позиції реагування на зміни в зовнішньому середовищі та виявлення нових можливостей і загроз, що впливають на результативну діяльність підприємств; концепції споживчих цінностей – з позиції досягнення цільової функції підприємства, яка згодом реалізується в зовнішньому

середовищі за допомогою формування конкурентних переваг у випуску продукції, наданні послуг з високими споживчими цінностями; теорії ризиків – з позиції запобігання кризових процесів, обумовлених негативними факторами зовнішнього й внутрішнього середовища або певних дій у вигляді ухвалених рішень, які належать до поведінкового аспекту діяльності системи [56].

Особливість підходу щодо моніторингу і оцінювання стійкості стану підприємства полягає в тому, що компоненти оцінки базуються на аспектах, що впливають на результати діяльності підприємства, у якості яких, виступають види стійкості, ризик дестабілізації параметрів видів діяльності, фактори зовнішнього середовища. Крім того, аспекти оцінювання відрізняє гнучкість, тобто можливість урахування умов і особливостей функціонування й розвитку саме підприємств [56].

Результати аналізу дослідження сутності й економічного змісту стійкості підприємства в підпункті 1.1. та 1.2., теоретичних основ розвитку підприємства, існуючих концепцій по управлінню розвитком дозволили розробити методологічний підхід до забезпечення управління стійким розвитком підприємства, який інтегрує теоретичні основи, принципи, інструменти, сценарії забезпечення стійкого розвитку, що дозволяє досягати підтримання стійкості стану підприємства й формувати безперервний цикл управління стійким розвитком. Основою методології є положення, що стійкий розвиток підприємства обумовлений параметрами економічної стійкості підприємства й параметрами зовнішнього середовища.

У підпунктах 1.1. та 1.2. нами обґрунтовано, що стійкий розвиток залежить від системних властивостей, які характеризують зв'язок підприємства з зовнішнім середовищем, стійкість стану підприємства й параметри розвитку підприємства. Це зумовлює реалізацію системних завдань забезпечення і формування стійкого розвитку підприємства (рис. 1.9).

Інтеграція елементів системи у вигляді блоків забезпечення і формування

стійкого розвитку створює основу для реалізації стійкого розвитку [66].

Функціональний блок «Забезпечення системних властивостей стійкого розвитку» характеризує ресурсне забезпечення стійкості стану підприємства, функціональний блок «Формування стійкого розвитку підприємства» характеризує організаційно-управлінське забезпечення стійкого розвитку підприємства. Кожний з функціональних блоків сформований основною й підтримуючою підсистемами, у складі яких визначені різноманітні бізнес-процеси. Своїми функціональними зв'язками зазначені блоки формують структуру системи управління стійким розвитком підприємства.

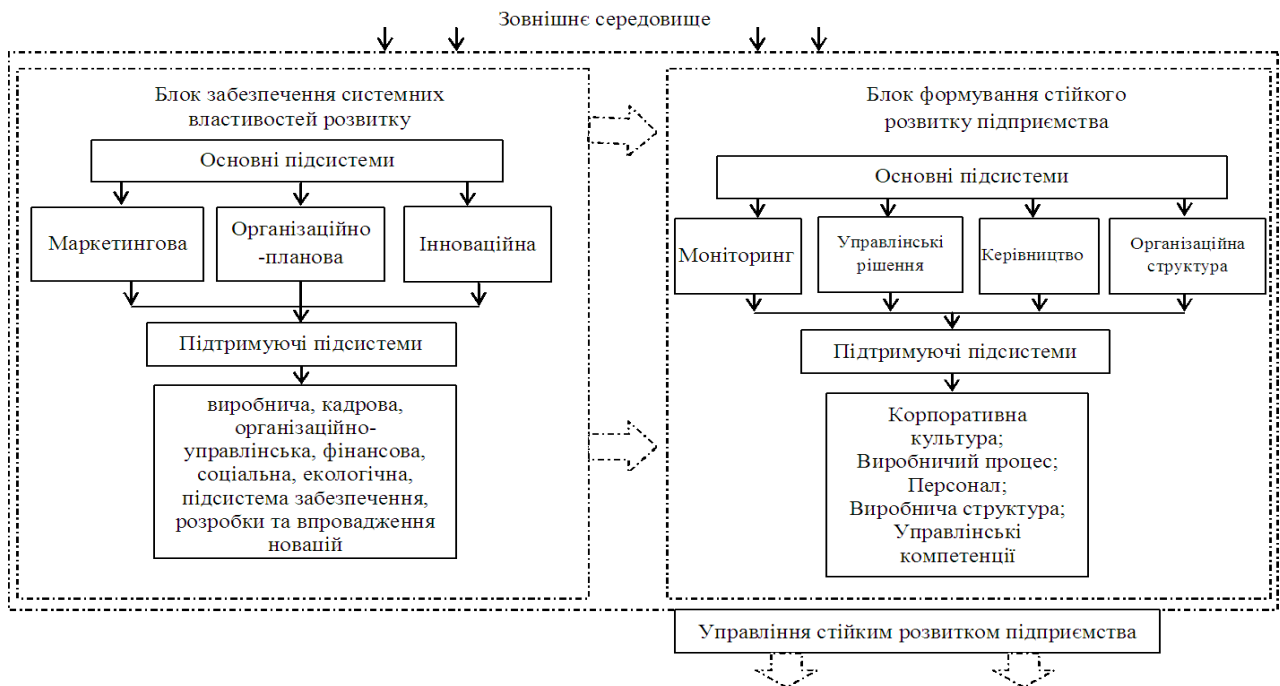


Рис. 1.9. Модель системи управління стійким розвитком підприємства

Допрацьовано автором на основі [66; 67; 70].

Засобом забезпечення стійкого розвитку підприємства в невизначених й швидко мінливих умовах середовища є ефективна система управління, що націлена на забезпечення найкращих в існуючій ситуації кінцевих результатів.

Ми спробували сформуванати систему управління стійким розвитком підприємства (рис. 1.10.), яка представляє собою сукупність принципів, інструментів, засобів, що забезпечують досягнення цілей розвитку.

В результаті дослідження особливостей процесів розвитку й систем управління підприємством, обґрунтовано інструментарій системи управління розвитком, до яких віднесено процедуру превентивної діагностики факторів впливу зовнішнього середовища та діагностики стану стійкості підприємства, алгоритм визначення цілей і завдань розвитку підприємства та структурні елементи системи забезпечення стійкого розвитку підприємства, які містять моделі управління стійким розвитком, та систему моніторингу, оцінювання і управління розвитком, яка визначається цілями, рівнями оцінки й суб'єктом моніторингу.

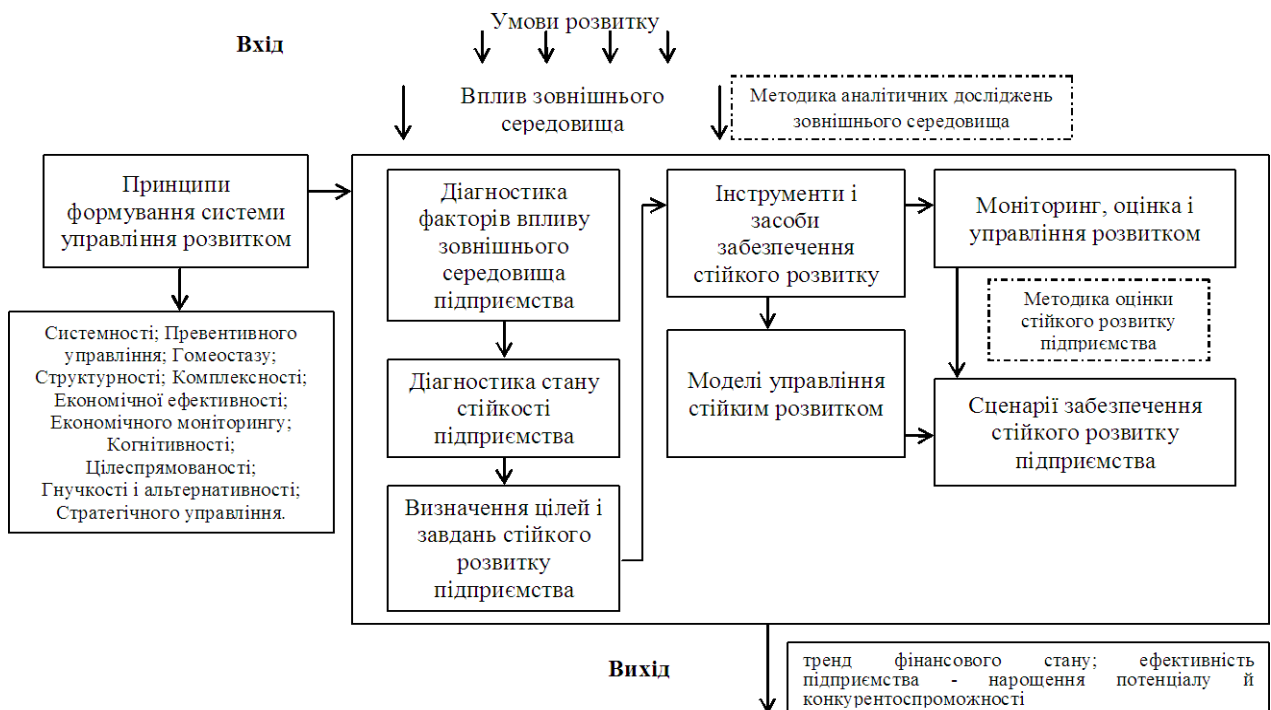


Рис. 1.10. Схема управління стійким розвитком підприємства

Доопрацьовано автором на основі [68; 69; 70].

Відмітною рисою даної системи є прогнозування можливих факторів ризику і розробка превентивних заходів для компенсації їх можливого впливу на стійкість підприємства, які реалізуються у вигляді моделей управління стійким розвитком, що надає можливості зважено визначити сценарії забезпечення стійкого розвитку підприємства.

На підставі досліджень факторів зовнішнього середовища в підпункті 1.1. нами зроблено висновок про рівень невизначеності середовища функціонування підприємства, що обумовило вибір методології когнітивного аналізу як інструмента аналізу зовнішнього середовища. Перевагою застосування методології когнітивного аналізу є урахування швидкоплинних змін зовнішніх умов господарювання підприємства при розробленні сценаріїв перегляду параметрів ключових переваг підприємства та системи забезпечення реалізації компетенцій, що дозволяє діяти на випередження, досліджувати слабо структуровані проблеми пов'язані зі взаємодією підприємства і зовнішнього середовища; розглядати проблеми формування стійкого розвитку в комплексі й визначати пріоритети рішення проблем залежно від причин їх виникнення.

Послідовність проведення моніторингу стану стійкості підприємства та поетапна реалізація розрахунково-аналітичного підходу до виміру рівня стійкого розвитку підприємства, що базується на методологічних положеннях системи моніторингу, оцінювання й управління економічною стійкістю підприємств, забезпечує інтерпретацію стану її параметрів, та ураховує причинно-наслідкові зв'язки параметрів трикомпонентного оцінювання стійкості підприємств. Процедура оцінювання дозволяє сформулювати уявлення про умови, що склалися на підприємстві, про рівень економічної стійкості підприємства при зовнішніх і внутрішніх загрозах впливу на параметри відповідних видів стійкості (рис. 1.11).

Вплив зовнішнього середовища в системі управління стійким розвитком підприємства ураховується за напрямками: оцінка факторів, що приводять до порушення стійкості у видах діяльності підприємства (внутрісистемного

середовища); урахування ризику можливої дестабілізації під впливом взаємозалежних факторів зовнішнього й внутрішнього середовища; оцінювання економічної стійкості діяльності.

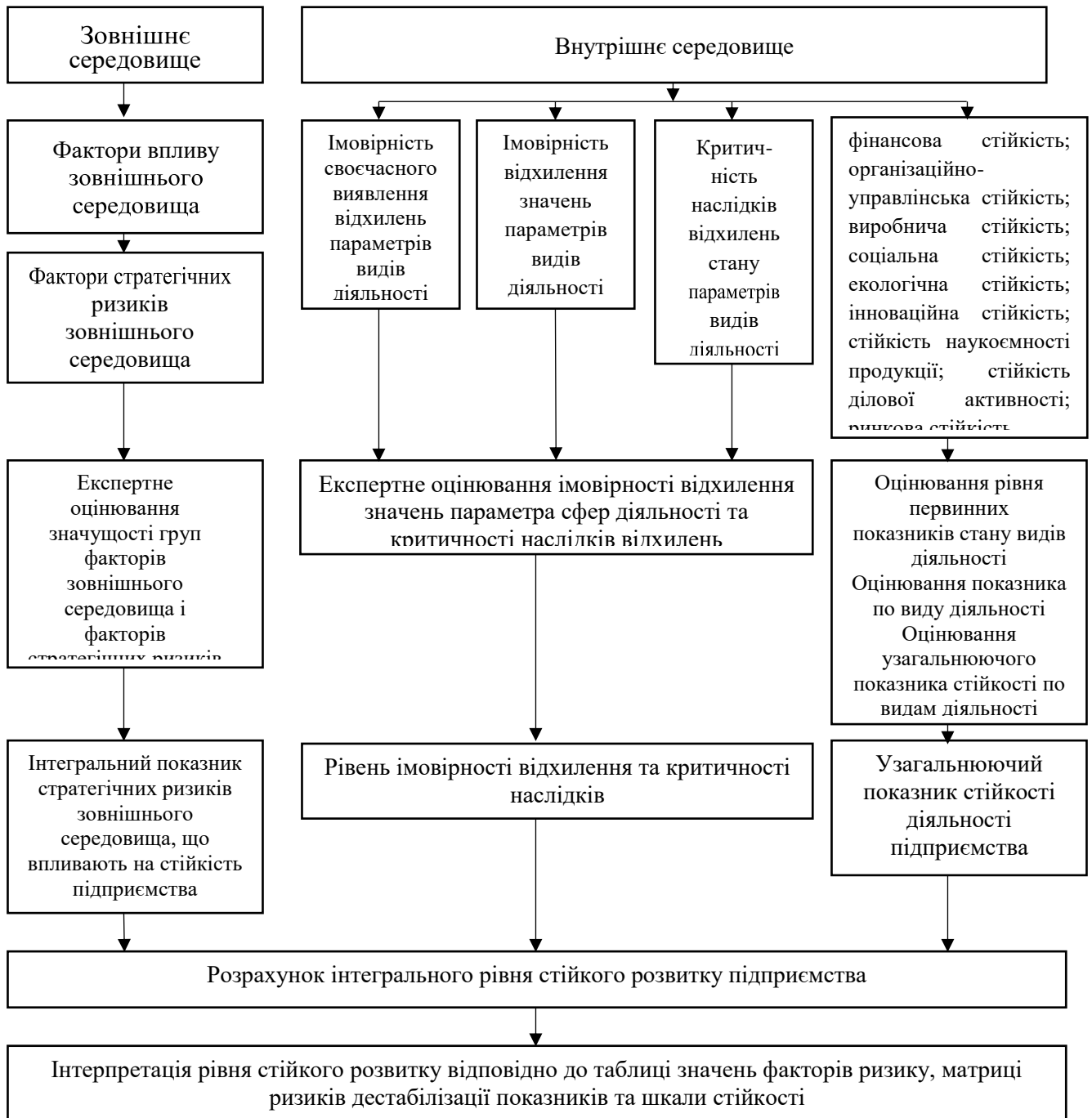


Рис. 1.11. Етапи оцінювання стійкого розвитку підприємства

Розроблено автором.

Параметри діяльності підприємств змінюються під впливом різних внутрішніх і зовнішніх обставин, тому в нашій роботі ми виділяємо рівні ймовірності відхилень у параметрах відповідних видів діяльності підприємства і критичності наслідків у результаті цих відхилень у стратегічній перспективі. У цьому випадку спостерігається пряма залежність відхилень у параметрах стану видів діяльності від рівня можливих змін у майбутньому.

Наявність відомостей про імовірності відхилень у параметрах діяльності підприємства і критичності наслідків у результаті таких відхилень дозволяє визначити рівні ризику дестабілізації в стані видів діяльності. На основі проведеної аналітичної роботи з виявлення залежності між рівнем імовірності відхилень у стані видів діяльності й критичністю наслідків цих відхилень побудована матриця аналізу ризику, що ураховує рівні критичності і рівні ймовірності відхилень, в якій виділено п'ять рівнів ризику: незначний; прийнятний; істотний; неприпустимий; неприйнятний (криза). Урахування ризиків, що супроводжують розвиток підприємства, дозволяє за допомогою комплексного уявлення про стійкість підприємства підвищити вірогідність і об'єктивність розрахунків.

Система оцінювання стійкого розвитку підприємства відображає єдність двох щодо незалежних один від одного аспектів: з одного боку, система показників, що характеризує стан видів діяльності під впливом внутрісистемних факторів, з іншого боку – зовнішніх факторів ризику.

Показник рівня стійкого розвитку підприємства, представлений у дослідженні як функція трьох змінних:

$$C = f(C_{CD}; C_{TPZC}; M_{CD}), \quad (1.2),$$

де C_{CD} – змінна, що оцінює стан параметрів видів діяльності (економічна стійкість); C_{TPZC} – змінна, що оцінює стійкість підприємства до стратегічних ризиків; M_{CD} – змінна, що оцінює можливості збереження параметрів видів діяльності.

Використання в оцінці рівня стійкого розвитку підприємства показників економічної стійкості, стійкості підприємства до стратегічних ризиків та можливості збереження параметрів стійкості однакових по важливості в забезпеченні стійкого розвитку, з різними одиницями виміру та потребою збереження можливості аналізу динаміки визначило застосування в розрахунках рівня стійкого розвитку середньої геометричної.

Ієрархічна побудова оцінювання стійкого розвитку ураховує причинно-наслідкові зв'язки параметрів трикомпонентної оцінки стійкості і дозволяє створити систему моніторингу економічної стійкості підприємства й одержати відомості, необхідні для встановлення здатності підприємства досягти цілей стійкого розвитку або необхідності зміни сценаріїв розвитку.

Основні принципові вимоги до методів оцінювання, що базуються на структурних елементах економічної стійкості, орієнтовані на забезпечення стійкого розвитку в стратегічному аспекті, та ураховують об'єктивність в результатах оцінки.

Основні принципи формування динамічної моделі оцінювання економічної стійкості: можливість здійснювати комплексне й системне оцінювання стійкості підприємства; включення у модель показників, що характеризують формування результатів діяльності підприємства та показників, що відображають процеси їх використання; включення у модель як первинних показників, так і розрахункових (коефіцієнтів); при включенні у модель тих або інших показників перевага віддається тим, які характеризують контрольовані фактори, що впливають на розвиток підприємства.

Оцінка економічної стійкості відображає стан внутрішнього середовища підприємства та ураховує цілі розвитку. Цільовий початок у діяльності підприємства задається показниками, що відповідають інтересам різних зацікавлених груп. Розвиток підприємства адекватно описується динамічною

моделлю, у якій різні часткові характеристики інтересів зацікавлених груп перебувають в певній співвідпорядкованості:

$$1 < Ts < Tlp < Tc < Tsi < Tr < Tp < Tsp < Trbp < Tre < Tpit \quad (1.3),$$

де Ts – темп зростання заробітної плати; Tlp – темп зростання продуктивності праці; Tc – темп зміни сукупного капіталу, авансованого в діяльність підприємства; Tsi – темп зростання прибутку, спрямованого на організацію НДДКР; Tr – темп зміни обсягу реалізації; Tp – темп зміни прибутку; Tsp – темп зростання чистого прибутку; $Trbp$ – темп зростання реінвестованого прибутку; Tre – темп зростання прибутку спрямованого в розвиток екологічних технологій; $Tpit$ – темп зростання прибутку, спрямованого в інноваційні продукти та технології.

Для інтерпретації оцінок стійкості стану ми можемо використовувати шкалу класифікації рівня стійкого розвитку, переваги якої полягають у наступному: вона досить диференційована, характеризує широкий спектр результатів діяльності підприємства, має рівні інтервали, легко інтерпретується, представляє дані в компактному доступному для огляду виді (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Шкала класифікації рівня стійкого розвитку

Інтервал значень	Класифікація рівня стійкого розвитку
1	2
0 до 10%	наявність кризової ситуації з відсутністю тенденцій до розвитку
від 10 до 20%	відсутня збалансованість інтересів, дії керівництва не орієнтовані на зростання ринкової вартості
від 20% до 30%	низький рівень збалансованості інтересів зацікавлених груп
від 30% до 40%	рівень збалансованості інтересів зацікавлених груп нижче середнього, спостерігаються високі результати окремих показників
від 40% до 50%	середній рівень збалансованості інтересів зацікавлених груп, умови нормативної динаміки не виконуються
від 50% до 60%	збалансованість інтересів зацікавлених груп вища за середнє значення, є передумови для потенційного росту вартості бізнесу
від 60% до 70%	високий рівень збалансованості інтересів

Продовження табл 1.3.

від 70% - до 80%	інтереси керівництва збігаються з інтересами більшості учасників зацікавлених груп, але в окремих напрямках діяльності інтереси керівництва превалюють
від 80% до 90%	дуже високий рівень збалансованості інтересів, виконуються всі умови стійкого розвитку підприємства
від 90% до 100%	вищий ступінь збалансованості інтересів зацікавлених груп, в найближчому майбутньому нічого не загрожує розвитку

Сформовано автором на основі [69; 70]

Побудований інструментарій відображає розвиток підприємства в довгостроковому періоді, тому що при досягненні нормативної динаміки комплексу наведених показників спостерігається не тільки кількісний ріст ринкової вартості підприємства, але і його якісні зміни; збереження нормативного співвідношення темпів зміни показників, допомагає зберегти фінансовий потенціал підприємства й здатність до швидкого повернення до стійкого розвитку при зміні середовища; співвідношення показників темпів росту в моделі засноване на властивостях динамічної співпідпорядкованості й динамічної порівнянності показників урахуває інтереси, що склалися на підприємстві, і є характеристикою того, якою мірою підприємство здатне створювати цінності для всіх зацікавлених груп осіб.

Висновки до розділу 1

Узагальнення наукових підходів до понятійно-категоріального апарату стійкого розвитку дозволило визначити поняття: «стійкість підприємства», яке розуміється як якісний стан всіх його підсистем в процесі довгострокових взаємовідносин із зовнішнім середовищем, що характеризується параметрами – міцністю положення, ефективністю і надійністю роботи, цілісністю і стабільністю щодо заданого вектора розвитку; властивостями - швидкою, гнучкою реакцією протистояти коливанням зовнішнього середовища за рахунок структурної і

функціональної перебудови його підсистем.

Концептуальна схема вивчення проблеми стійкого розвитку підприємств, що побудована на розумінні розвитку як властивості систем, у діяльності яких спостерігається прагнення до подолання впливу змін у зовнішньому середовищі за допомогою власного розвитку дозволила розробити концепцію стійкого розвитку підприємств, яка враховує особливості формування зовнішніх умов стійкого розвитку, характерних саме для підприємств, встановлює їх взаємозалежність з внутрішніми умовами його забезпечення, та вирішує завдання отримання якісних результатів розвитку підприємств, шляхом погодження інтересів суспільства та власних інтересів підприємства.

Стійкий розвиток підприємств формується в середовищі, що представлене економічною, соціальною, екологічною складовими, та складовими, що створюють науково-технологічний і кадровий потенціал розвитку.

Особливості стійкого розвитку підприємств виявляються в їх пристосуванні до умов зовнішнього середовища. Тому актуальним стає наукове обґрунтування вибору оптимальних економічних і організаційно-технічних рішень на основі повної і достовірної інформації про зміни в зовнішньому середовищі, цільовим забезпеченням якої є формування моніторингу в системі управління підприємством. Для вирішення цього завдання обрано комплексний підхід щодо моніторингу й оцінювання стійкого розвитку підприємств, який базується на інтеграції методології стратегічного управління, ціннісної концепції й теорії ризиків, що дозволяє здійснити впорядкування взаємозв'язків між об'єктами економічного управління (внутрішнім середовищем машинобудівного підприємства) і найбільш значущими факторами зовнішнього середовища та встановити причинно-наслідкові зв'язки між змінами основних параметрів стану підприємства й забезпечити реалізацію стратегії його стійкого розвитку.

РОЗДІЛ 2.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

2.1. Дослідження перспектив стійкого розвитку підприємств агропромислової галузі

Проведення діагностики стану стійкого розвитку підприємств агропромислової галузі вимагає виконання наступних завдань:

- оцінка розвитку агропромислової галузі в Україні та в світі;
- аналіз чинників та наслідків впливу державного втручання в аграрний сектор;
- аналіз розвитку комбікормового виробництва як проміжної ланки виробничого ланцюга АПК України;
- вибір підприємства-бази для проведення оцінки зовнішнього середовища діяльності агропромислових підприємств;
- побудова карти стратегічних груп конкурентів обраного підприємства.

Питання продовольчої безпеки завжди посідає провідне місце у загальній національній безпеці кожної країни, оскільки є обов'язковою умовою та передумовою соціальної та економічної стабільності держави. Продукти харчування є важливими та незамінними в життєдіяльності людини. В міжнародних угодах визначення продовольчої безпеки має наступне трактування – «це такий стан економіки, при якому всім і кожному гарантується забезпечення доступу до продуктів харчування, питної води та іншим продуктам в якості, асортименті і обсягах, достатніх для фізичного і соціального розвитку особистості,

забезпечення здоров'я і відтворення населення країни» [71]. Необхідність забезпечення продовольчої безпеки держави, задоволення потреб населення якісними продуктами харчування різноманітного асортименту актуалізують питання якісного використання наявного природо-ресурсного потенціалу вітчизняного аграрного сектору і підвищення його конкурентоспроможності. Без високоефективного і конкурентоспроможного аграрного сектору неможливо вирішити також стратегічні завдання розвитку соціально орієнтованої економіки країни, формування цивілізованого аграрного ринку, входження країни у світовий економічний простір.

Ефективний розвиток сільського господарства, підвищення його конкурентоспроможності є ключовими пріоритетами реформування національної економіки, зафіксованими у Стратегії розвитку «Україна – 2020», Програмі діяльності Кабінету Міністрів України на 2015-2016 рр., Угоді про Коаліцію депутатських фракцій у Верховній Раді України Верховної Ради України VIII скликання, Угоді про асоціацію між Україною та ЄС та Плані дій з її виконання та ін. Основними напрямками реформ визначено [71]:

- забезпечення ефективного землекористування на основі завершення земельної реформи;
- удосконалення системи державної підтримки сільськогосподарського виробництва та залучення фінансування у галузь;
- розвиток зовнішньоекономічних відносин та сприяння міжнародній торгівлі;
- забезпечення сталого розвитку сільських територій;
- адаптацію процесів агропромислового виробництва до європейських вимог.

Агропромисловий комплекс є одним із найважливіших секторів національної економіки; у 2017 р. в АПК було сформовано 10,2 % ВВП країни,

експортовано продукції на 16,8 млрд дол. США, що становило 31,1 % товарного експорту України [72].

Сільське господарство як ключова галузь аграрного сектору останніми роками, за незначними виключеннями, демонструвало позитивну динаміку. Так, за 2005-2014 рр. виробництво валової продукції сільського господарства у всіх категоріях господарств України зросло на 71,8 млрд грн або на 40 %. Обсяги виробництва у рослинництві зросли на 63,2 млрд грн або на 55,2 %, у тваринництві – на 8,6 млрд грн або на 13,2 % [72].

Зниження виробництва валової продукції сільського господарства у 2007 р., 2009-2010 рр. та 2012 р. відбувалося переважним чином за рахунок рослинницької галузі внаслідок зменшення валових зборів основних сільськогосподарських культур. Зниження виробництва у 2014 р. і до цього часу пов'язане з окупацією частини території України РФ та веденням бойових дій, що унеможливлювало виконання польових робіт з підготовки полів, а також зі збору сільськогосподарських культур у зоні проведення АТО [72].

Зростання показників ефективності сільського господарства відбувалося якісним шляхом, про що свідчить передусім збільшення виробництва валової продукції сільського господарства з розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь. Зокрема, як свідчать дані [72], у 2016 р. цей показник зріс на 237,3 тис. грн або на 50,4 % порівняно з 2005 р. і становив 708,3 тис. грн.

У рослинництві протягом 2005-2016 рр. збільшилось виробництво усіх основних сільськогосподарських культур. Так, виробництво зернових і зернобобових культур у 2016 р. зросло на 258 тис. тонн або на 68 % порівняно з 2005 р.; цукрових буряків (фабричних) – на 266 тис. тонн або на 1,7 %; соняшнику – на 5428 тис. тонн або у 2,2 разу; картоплі – на 4231 тис. тонн або на 21,7 %; плодів та ягід – на 309 тис. тонн або на 18,3 % відповідно [72].

У тваринництві за цей період зросло виробництво: м'яса (у забійній вазі) – на 763 тис. тонн або на 47,8 %, у т. ч. свинини – на 249 тис. тонн або на 50,4 %,

м'яса птиці – на 668 тис. тонн або у 2,3 разу; яєць – на 6541 млн шт. або на 50,1 %. При цьому виробництво яловичини й телятини знизилось на 149 тис. 5 тонн або на 26,5 %, молока – на 2,6 млн тонн або на 19 % та вовни – на 0,6 тис. тонн або на 18,8 % [72].

Проте, незважаючи на в цілому позитивні досягнення аграрного сектору, наявний ресурсний потенціал дозволяє не тільки закріпити отримані результати, а й значно наростити виробництво якісної і безпечної сільськогосподарської продукції, підвищити експортний потенціал галузі. Водночас сучасна модель функціонування сільськогосподарського виробництва не спроможна зробити суттєво якісний стрибок у своєму розвитку, забезпечити вирішення соціально-економічних проблем села, реалізувати повною мірою той потужний природно-ресурсний потенціал, яким володіє галузь. Цьому заважає низка системних перешкод, які не вдалося подолати протягом тривалого періоду реформування сільськогосподарської галузі, головними з яких є [73]:

- незавершеність земельної реформи. В Україні не створено ринкової земельно-правової системи, яка б гармонічно поєднувала адміністративні й ринкові механізми регулювання процесів розподілу земельних ресурсів та їх належної охорони. Сучасний земельний устрій країни базується переважно на правовій базі, яка унеможливорює її застосування в конкуруючому б економічному середовищі. Здійснені кроки щодо приватизації сільськогосподарських угідь самі по собі не спричинили трансформацію аграрної структури в ринковому напрямі. Непідготовленість до функціонування ефективного ринку сільськогосподарських угідь обумовила перманентне подовження мораторію на їх продаж, що сформувало у сфері земельних відносин нагромадження тіньових оборудок і безпрецедентну корупцію [74];

- галузева незбалансованість сільського господарства, суттєве переважання у виробництві окремих видів сільськогосподарської продукції або великих, або дрібних товаровиробників. Нині трудомістке виробництво переважної більшості

тваринницької (56 %), плодово-ягідної (80,6 %) та овочевої (88,3 %) продукції зосереджене в особистих селянських господарствах, не спроможних забезпечувати потреби ринку високоякісними стандартизованими товарами. Водночас великі аграрні формування (агрохолдинги) спеціалізуються на вирощуванні експортоорієнтованих, високорентабельних і швидкоокупних сільгоспкультур, що часто супроводжується недотриманням ними вимог раціонального землекористування, порушенням сівозмін та нехтуванням заходів щодо охорони земель сільськогосподарського призначення і негативно впливає на екологічний стан сільгоспугідь, призводить до виснаження ґрунтів, зниження якісних показників сільськогосподарських земель [75];

– неефективне використання ресурсного потенціалу аграрного сектору. Українські землі мають багатий природний ресурсний потенціал: за показником забезпеченості сільськогосподарськими угіддями населення (90 га на 100 осіб) Україна поступається лише Канаді, Росії, Білорусії та США (за забезпеченістю ріллею – лише Канаді та Росії); 56 % вітчизняних сільгоспугідь характеризуються вмістом гумусу, вищим за середній; високий рівень придатності для вирощування всіх традиційних для України зернових культур мають 29,5 млн га (93,8 % загальної площі орних земель). Водночас на сьогодні цей потенціал використовується недостатньо, і в результаті низької ефективності сільськогосподарського землекористування Україна за показником урожайності окремих культур поступається провідним світовим виробникам аналогічної продукції майже вдвічі. Неефективне використання земель обумовлене, насамперед, незадовільним станом матеріально-технічного забезпечення сільгоспвиробників. Так, за оцінками експертів, середньогалузевий рівень фондооснащеності 1 га сільськогосподарських угідь в Україні останніми роками став у 3-7 разів нижчим порівняно з розвинутими країнами світу. Разом з цим спостерігається масове спрощення технологій, особливо у рослинництві, де часто виконується обмежений обсяг найнеобхідніших агротехнічних заходів –

поверхневий обробіток ґрунту при сівбі і збиранні врожаю. Натомість технології біологізації та ресурсозбереження як ефективні напрями виробництва екологічно чистої сільгосппродукції з мінімальним застосуванням антропогенних засобів інтенсивного впливу на агроекологічні системи, які передбачають обґрунтоване використання природних умов, раціональне застосування систем обробітку ґрунту, удобрення, захисту рослин та інших агротехнічних заходів, що забезпечують найменші витрати матеріально-технічних засобів і праці, не набули широкого розповсюдження в Україні [74];

– дефіцит фінансових ресурсів для стабільного ведення господарської діяльності сільськогосподарських виробників, зокрема, через брак інвестиційних коштів, важкодоступність кредитів банків, а також низький рівень державної підтримки сільського господарства. Обсяг капітальних інвестицій у сільське, лісове та рибне господарство у 2014 р. становив 17,1 млрд грн, або 8,4 % їх загального обсягу в економіці (у промисловості – 40,6 %). При цьому 15,2 млрд грн., або 88,7 % інвестицій були власними коштами підприємств та організацій, 1,8 млрд грн, або 10,6 % – кредити банків та інші позики, 0,1 млрд грн, або 0,7 % – інші джерела фінансування. Середньозважена процентна ставка (у річному обчисленні) за кредитами банків у національній валюті для сільського господарства у травні 2015 р. становила 25,9 % при середньому в економіці України рівні 18,7 %. Фінансування галузі з державного бюджету щороку скорочується: за напрямом «Фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі» у 2012 р. було передбачено 827,4 млн грн, у 2013 – 96,8, у 2014 р. – лише 5 млн грн (з яких безпосередньо отримувачам у 2014 р. було перераховано 574,2 тис. грн або 11,5 % загальної суми). Також у 2014 р. зупинилося виділення коштів з державного бюджету для фінансування заходів в агропромисловому комплексі на умовах фінансового лізингу. Слід відмітити, що у 2015 р. зі спеціального фонду державного бюджету як видатки розвитку передбачено виділення 54 млн грн на збільшення статутного капіталу НАК «Укراгролізинг»

для закупівлі технічних засобів для агропромислового комплексу з подальшою передачею їх на умовах фінансового лізингу, а також 5 млн грн на фінансову підтримку заходів в агропромисловому комплексі [72; 75];

– відставання розвитку системи аграрної логістики від потреб ринку, внаслідок чого втрати продукції АПК сягають до 1/3 річного обсягу її виробництва. Зокрема, технічні втрати зерна в Україні досягають 15 % річного врожаю, тоді як втрати зерна в країнах Європи та в США не перевищують 1- 2 % врожаю, що є технічно неминучим мінімумом. Недостатнім є рівень забезпечення сільгоспвиробників сховищами для зберігання зернової та плодоовочевої продукції. Так, нестача у сховищах становить для зернових – 5,6 млн тонн, картоплі – 0,4 млн тонн, овочів – 0,6 млн. тонн, фруктів – близько 0,2 млн тонн. Оптові ринки не забезпечують формування оптової ціни, оскільки вони є лише організованими майданчиками, на яких товари можуть придбаватися і у роздріб. У пікові періоди збору і транспортування врожаю критично не вистачає рухомого складу для перевезення сипких вантажів – вагонів-зерновозів [76; 77];

– недостатній рівень розвитку соціальної інфраструктури на селі та низька якість життя сільського населення порівняно з міським, що зумовлює втрату працюючими інтересу до ефективної праці та отримання стабільних і достатніх доходів за місцем проживання. Так, у сільській місцевості водогоним обладнано лише 46,3 % житлової площі, каналізацією – 45,5 %, ванною або душем – 39,9 %, індивідуальною системою опалення – 58 %. Низькою є доступність та якість медичної допомоги селянам: на 10 тис. сільського населення припадає не більше 2,4 амбулаторій, тоді як Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом і його державами-членами, з іншої сторони європейський показник – 4,9 як для міста, так і для села. Одна з найнижчих заробітних плат у сільському господарстві є фактором трудової міграції сільського населення не лише до міст, а й за межі України. Відсутність місць прикладання праці і низька зарплата, незадовільний розвиток мережі об'єктів соціального призначення,

важливих для організації належного життєзабезпечення сільського населення, ставлять під загрозу збереження і відтворення трудового потенціалу села, реалізацію підприємницької ініціативи на селі, можливість існування багатьох сіл взагалі [78].

Однак на рівні державного управління сьогодні є усвідомлення подальшого негативного впливу наявних проблем на економіку країни, і вживаються відповідні заходи щодо їх вирішення. Так, прийнято низку нормативно-правових актів, спрямованих на спрощення умов і формування прозорих правил ведення господарської діяльності в аграрному секторі, гармонізацію вітчизняного законодавства зі світовими та європейськими вимогами, підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, створення привабливого середовища для припливу інвестицій в агросферу, посилення конкурентоспроможності вітчизняних продуктів на внутрішньому й зовнішньому аграрному ринку [79; 80; 81; 82].

Для більш детального вивчення АПК, вважаємо за потрібне провести SWOT-аналіз АПК України. На нашу думку, потенційними можливостями для АПК України є постійне зростання населення у світі, що породжує стабільний попит на продукти харчування. Підвищення темпів урбанізації веде до скорочення частки світового населення, здатного самостійно забезпечувати себе продуктами харчування, а також сприятиме розширенню споживчого ринку. Продовольчі кризи, проблема голоду та недоїдання так само потребують підвищення виробництва продуктів харчування.

Поряд з потенційними можливостями адаптації АПК України в умовах глобальної продовольчої проблеми існують і зовнішні загрози з боку розвинених держав, які надають значну підтримку своїм виробникам сільськогосподарської продукції, що робить їх продукти більш конкурентоспроможними.

Вивчаючи дані, отримані в процесі SWOT-аналізу агропромислового комплексу України, можна зробити висновок, що внутрішніх недоліків надто

багато, і вони значною мірою гальмують використання існуючих переваг, негативно впливаючи на конкурентоспроможність усього АПК (табл. 2.1). Але, підкреслимо, що наш стратегічний агрокомплекс все ж таки має досить широкі потенційні можливості, використання яких за успішної реалізації механізму адаптації до зовнішніх умов завершиться позитивним результатом

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз агропромислового комплексу України

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
Родючі ґрунти. Сприятливий клімат. Вигідне географічне розташування. Значні сільськогосподарські угіддя. Широкі експортні можливості.	Внутрішня політична нестабільність. Низький інвестиційний рейтинг України. Застаріла матеріально-технічна база сільського господарства. Нестача кваліфікованих робітників. Низька врожайність. Виснаження ґрунтів. Недостатня державна підтримка.
Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
Збільшення населення планети. Урбанізація населення планети. Збільшення попиту на продукти харчування. Дедалі частіші світові продовольчі кризи та природні лиха. Входження на нові ринки.	Конкуренція з боку розвинених держав, які надають значну внутрішню підтримку власним сільгоспвиробникам

Сформовано автором на основі [71;73]

У таблиці 2.2. наведені чинники та наслідки впливу державного втручання в аграрний сектор економіки України.

Таблиця 2.2

Чинники та наслідки впливу державного втручання в аграрний сектор

Чинники	Наслідки впливу
Природно-кліматичні	Неконтрольований вплив природно-кліматичних факторів на сільськогосподарське виробництво вимагає створення й розвиток системи страхування, що регулюється державою
Нестійкість цін на сільськогосподарську продукцію	Коливання цін відповідно до ринкової кон'юнктури обумовлює нестабільність доходів у сільському господарстві.
Низький рівень концентрації сільськогосподарського виробництва	Низький рівень концентрації сільськогосподарського виробництва зумовлює необхідність його підтримки і захисту інтересів товаровиробників від високо монополізованих галузей промисловості.

Джерело: сформовано автором на основі [71;73]

В сучасних умовах соціально-економічного розвитку агропромислового комплексу України комбікормова промисловість посідає особливе місце. Виробництво комбікормів є проміжною ланкою виробничого ланцюга: постачальник сировини (сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства) – переробник (комбікормові підприємства) – споживач (птахівничі і тваринницькі комплекси). Тому комбікормова промисловість є однією з основ забезпечення населення м'ясною продукцією [71].

Недооцінка значущості комбікормової промисловості і занепад всього агропромислового комплексу України 90-х років негативно вплинули на економічну ефективність функціонування комбікормової промисловості, відбулися руйнації потужностей галузі, зниження обсягів виробництва, переорієнтація на інші види діяльності, банкрутство та закриття більшості підприємств. Тому на сьогоднішній день особливо актуальними є дослідження і пошук шляхів підвищення економічної ефективності функціонування підприємств комбікормової промисловості. Зростає потреба у застосуванні комплексного

підходу щодо формування нових мобільних невеликих та ефективних підприємств, що займаються виготовленням комбікормів.

Протягом останнього десятиріччя агропромисловий комплекс охопили кризові явища. Найбільш руйнівними вони були у тваринництві і галузях, що його забезпечують: кормовиробництві та у виробництві комбікормів. Комбікорми низької якості: зернові складові становлять у середньому понад 70%, що значно вище за рекомендації стандартів ЄС. Через відсутність необхідних компонентів комбікорми не збалансовані за основними поживними і біологічно-активними речовинами. Комбікорми для птиці містять до 12-14% протеїну при нормі 16-17%, для свиней та ВРХ-11% при нормі 15-17 відсотків. Недостатній технологічний рівень переробки: лише 20% продукції виготовляється у вигляді гранул та комбікормової крупки. Через низьку платоспроможність вітчизняних споживачів реалізується лише 80% вироблених комбікормів, майже відсутній їх експорт. Розвиток комбікормової галузі є невід'ємною умовою піднесення вітчизняного тваринництва до рівня конкурентоспроможності економічно розвинених країн. Підвищення ефективності виробництва є економічним наслідком процесу безперервного удосконалення факторів виробництва, джерелом якого можуть бути як інтенсивні, так і екстенсивні фактори процесу відтворення. Виходячи з того, що поєднання і взаємозв'язок основних складових, резервів, напрямів та чинників підвищення ефективності розвитку комбікормової промисловості можна вважати шляхами її зростання, відмітимо, що приріст кінцевих результатів виробництва має досягатися за рахунок збільшення основних його факторів та підвищення їх віддачі.

Аналіз діяльності комбікормової промисловості за останні роки вказує на те, що виробництво кормів з кожним роком збільшується, що можна побачити на рис. 2.1.

Загалом за період з 2008 по 2016 роки обсяг виробництва комбікормів зріс майже на 40% у натуральному вираженні та в 4 рази у грошовому. Треба сказати,

що на протязі досліджуваного періоду нарощування обсягів виробництва не було стабільним. Нестабільність зростання обсягів виробництва пояснюється залежністю виробництва від рівня споживання з причини низького рівня експорту. Значні обсяги продукції виробляють малі підприємства, оснащені примітивним обладнанням. Це свідчить про те, що вітчизняна комбікормова промисловість орієнтується лише на внутрішнього споживача, обмежуючи цим власний розвиток як перспективної галузі [84].

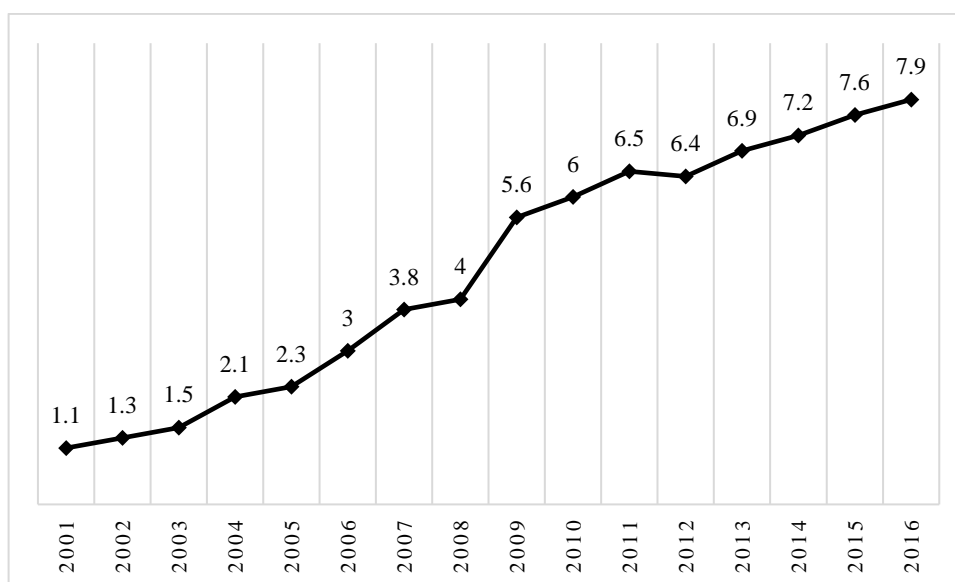


Рис. 2.1. Виробництво комбікормів в Україні 2001-2016 роки, млн тонн

Узагальнено автором за даними офіційного сайту статистики

На нашу думку, для якнайшвидшого розвитку комбікормової промисловості України потрібен розвиток вертикально-інтегрованих структур, а також створення нових модульних мобільних комбікормових виробництв, які забезпечать мінімальні витрати на виробництво комбікормів та розширення тваринницьких комплексів, швидке виведення з кризи виробництва комбікормів.

Саме таким підприємством і є ПАТ «Миронівський хлібопродукт» одна з провідних агропромислових компаній України.

Особливістю ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є вертикальна інтеграція, (при якій одне підприємство холдингу вирощує зернові, друге – виробляє з них

комбікорми, а третє – згодовує худобі чи птиці, тоді як в Європі виробники комбікормів – незалежні підприємства).

Особливістю є також те, що 40% ринку знаходиться в тіні. А 8 найбільших підприємств виробляють 53% всіх кормів [86].

Що стосується структури українського ринку виробників комбікормів, то вона така: на ринку України працює близько 120 виробників комбікормів, виробничі потужності яких дозволяють випускати 12-15 млн. тонн на рік, проте вони завантажені лише на 30-35%. Основними конкурентами ПАТ «Миронівський хлібопродукт» з виробництва комбікормів є наступні підприємства, які структуровані за критерієм – обсяг виробництва в тис. тонн (рис. 2.2):

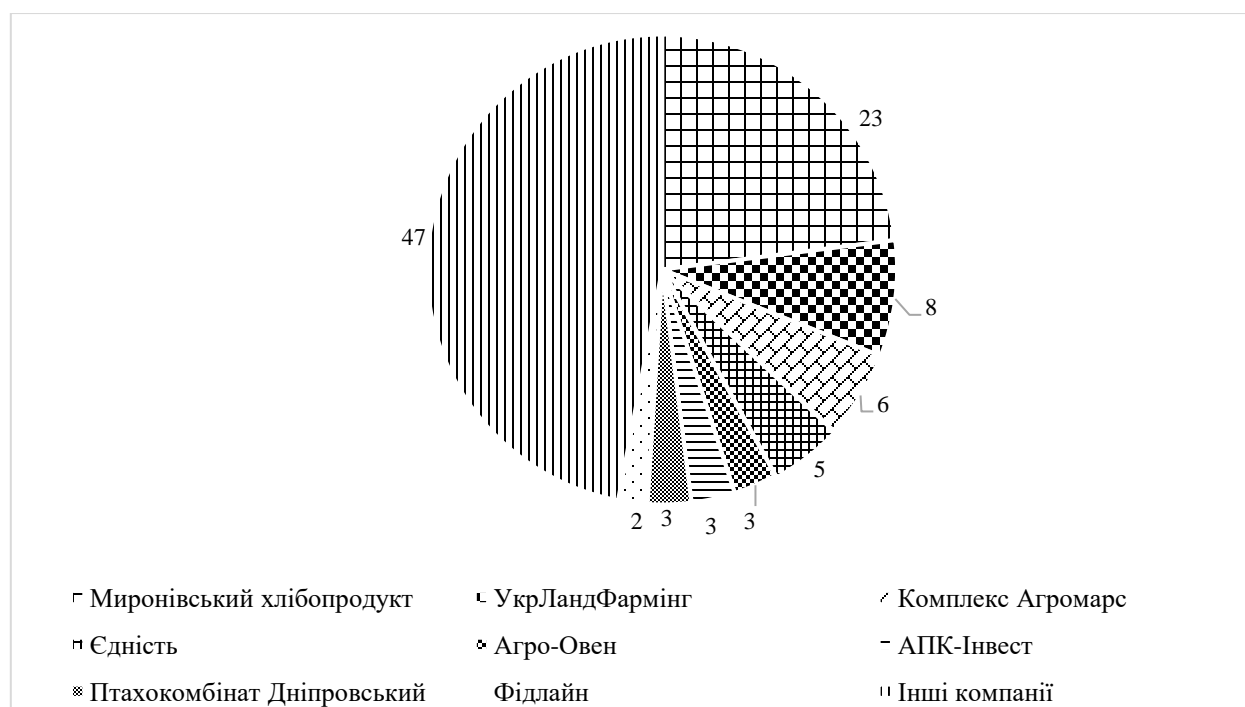


Рис. 2.2. Провідні виробники комбікормової продукції в Україні
Узагальнено автором за даними офіційного сайту статистики

При цьому географічно найбільші потужності з виробництва кормів знаходяться в областях, де зосереджено основне поголів'я птиці, свиней, ВРХ, – у Черкаській (16 %), Київській (14 %), Дніпропетровській (10 %), Вінницькій (7 %), Полтавській (7 %) та інших (37 %).

В 2016 році Україна експортувала 15 тис тонн комбікормів і кормових добавок, преміксів на 9,4 млн дол, в основному в Грузію (57,2 %) і Молдову (26,3 %).

Невеликі об'єми експорту пов'язані з тим, що комбікорми – це нетранспортабельна продукція (крім гранульованих) і перевозяться на відстань не більше як 100 кілометрів.

При цьому Україна імпортувала 128 тис. тонн кормових добавок, преміксів і амінокислот на 248 млн дол. В імпорті переважають премікси з Європи та лізини з Китаю, а в експорті – повнораціонні корми та корми на основі зерноsumіші [87].

Виробництво комбікормів на сучасному етапі зосереджено на підприємствах, що входять до складу великих агрохолдингів і мають власні тваринницькі комплекси, які забезпечують їм стабільний збут.

Технічна оснащеність лише 40 % комбікормових заводів відповідає сучасним вимогам науково-технічного прогресу; до 30% потребують часткової реконструкції, а 30% – докорінної реконструкції та дооснащення. Стан, що склався, зумовлений незадовільним фінансовим положенням як галузі в цілому, так зокрема комбікормових підприємств, відсутністю економічно обґрунтованих механізмів його покращення.

Для здійснення успішної діяльності підприємства необхідно формувати конкурентні переваги [62]. Конкурентні переваги мають відносний характер, оскільки можуть бути оцінені лише методом порівняння характеристик, які мають вплив на економічну ефективність діяльності підприємства.

Конкурентні переваги можуть знаходити своє відображення у наступних сферах діяльності:

- організація бізнесу: ринкова частка підприємства, досвід роботи, ефективність системи управління;
- функціональна сфера: маркетинг, фінанси, виробництво тощо;

– взаємозв'язок із зовнішнім середовищем: доступ до джерел ресурсів, контроль над каналами збуту тощо [78].

Конкурентні переваги підприємства над іншими поділяють на дві групи: низького та високого порядку. Для здійснення ефективної діяльності перед підприємствами постає необхідність підвищувати рівень міжнародної конкурентоспроможності. Для цього необхідно формувати переваги як низького, так і високого порядку, які в сукупності не лише забезпечують стійке положення на ринку, але і взаємопов'язані з високим рівнем продуктивності [80]. Розглянемо конкурентні переваги ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Конкурентні переваги ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

№	Переваги низького порядку	Переваги високого порядку
1	Використання у виробництві дешевих матеріалів;	Досвід роботи на ринку авіаремонтних послуг;
2	Використання дешевої робочої сили;	Співпраця більше ніж з 10 країнами світу;
3	Гнучка система ціноутворення;	Індивідуальний підхід до кожного замовника;
4	Оперативність виконання ремонту.	Висококваліфікований персонал;
5	Вік технічного обладнання	Наявність міжнародних сертифікатів якості;

Сформовано автором на основі [71;73]

Розробка стратегії розвитку підприємств по- винна спиратися на економічну оцінку виробничої діяльності господарюючих суб'єктів. В умовах все зростаючого дефіциту ресурсів (особливо енергетичних), та неймовірного збільшення їх вартості, необхідно враховувати і ефект від вивільнення ресурсів. Крім того, для формування сприятливого співвідношення вартості з ціною реалізації в якості головного оцінного критерію доцільно використовувати рівень ризику за оцінкою беззбиткового обсягу продажів.

Господарчий механізм підприємств повинен розвиватися безперервно, плавно і без стрибкоподібних змін. Основи стратегії ефективного функціонування підприємств повинні становити [75; 76]:

- регулювання вартості комбікормів шляхом підбору інгредієнтів;
- виробництво комбікормів різних і за якістю, і за вартістю за рахунок розробки рецептури та різних обсягів виробництва;
- розширення сфери сервісного обслуговування товаровиробників і споживачів комбікормів, включаючи організацію консалтингової діяльності.

Одним з методів порівняння конкурентних позицій у галузі є розробка карти стратегічних груп (рис. 2.3.).

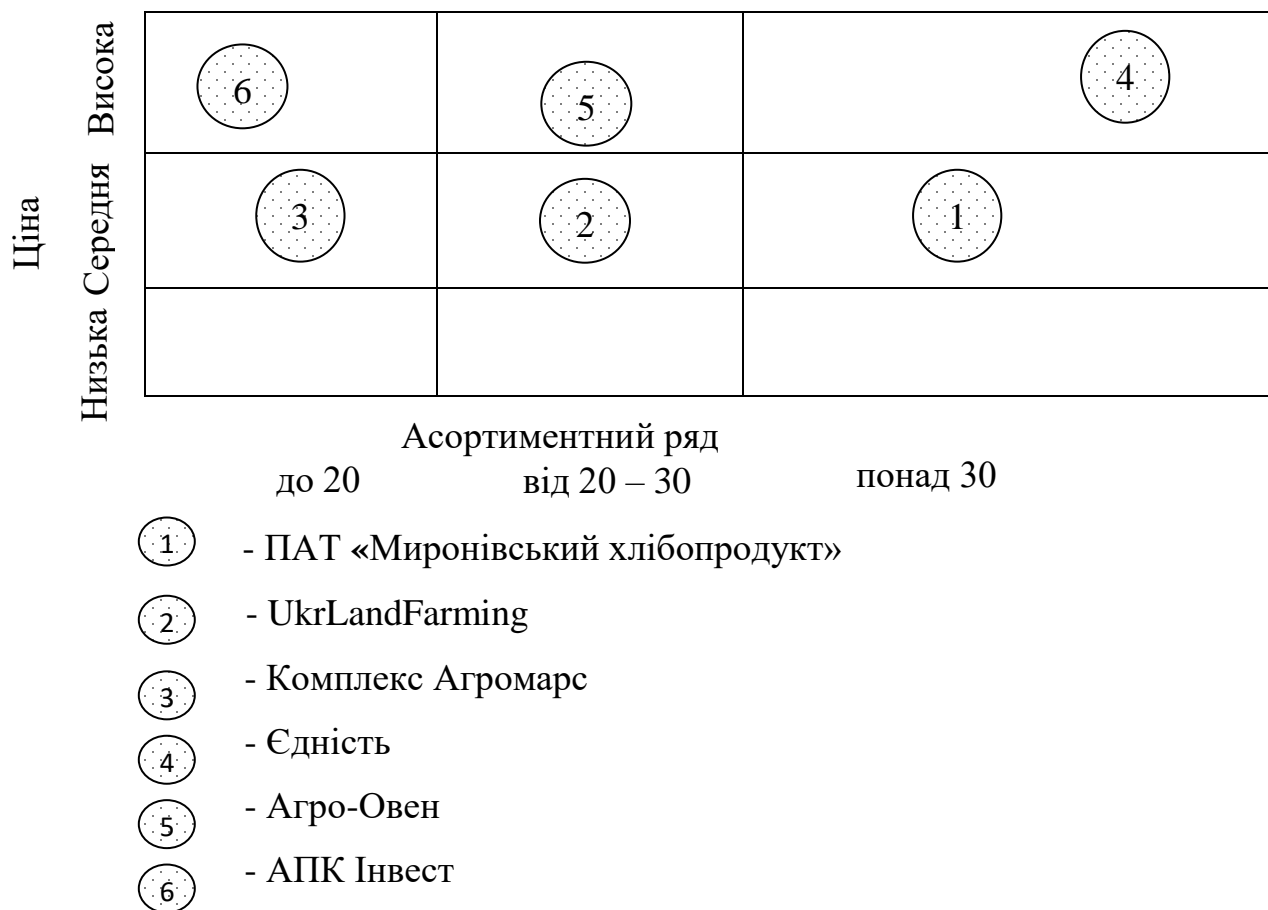


Рис. 2.3. Карта стратегічних груп конкурентів

Узагальнено автором за даними офіційного сайту статистики

Побудована карта стратегічних груп дає змогу виділити три основні стратегічні групи. Розміщення декількох стратегічних груп на карті означає, що групи конкурентів виступають на ринку з різними стратегіями; кожний з них застосовує свої власні прийоми конкурентної боротьби й займає відособлену позицію на ринку. Використання на карті кіл різного діаметра (діаметр відповідає загальному обсягу продажів суб'єктів підприємництва, згрупованих у стратегічні групи) дозволяє наочно відобразити відносні розміри кожної стратегічної групи .

Сьогодні комбікормова промисловість України має можливість виробляти високоякісну продукцію, яка відповідала б вимогам сучасної зарубіжної селекції. Проте негативні фактори стримують розвиток галузі. Шляхом вирішення цієї проблеми є розробка, прийняття і введення Закону України «Про корми», який повинен стати основою для подальшого розвитку нормативно-технічної бази та комбікормової промисловості, даний закон відкриє необмежені горизонти виробництва високорентабельної продукції птахівництва та тваринництва. Також планування та прийняття програми «Розвиток виробництва комбікормів в Україні на 2018-2019 роки» стане новим поштовхом до розвитку галузі.

Сучасний стан розвитку комбікормової промисловості потребує переходу на більш високий рівень виробництва, значного розширення асортименту і поліпшення якості продукції. Широке застосування повинні знайти і нові технологічні процеси, спрямовані на поглиблену переробку сировини при виробництві кормів на модульних мобільних установках.

2.2. Аналіз внутрішніх засад формування механізму управління стійким розвитком ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

Дослідження внутрішніх засад формування механізму управління стійким розвитком ПАТ «Миронівський хлібопродукт» вимагає виконання наступних завдань:

- Надання загальної характеристики підприємства та основних показників його діяльності;
- Здійснення аналізу системи управління на підприємстві
- Проведення оцінки діючих стратегій;
- Визначення сильних та слабких сторін;
- Аналіз продукції, споживачів та постачальників підприємства
- SWOT – аналіз підприємства
- Виявлення конкурентних переваг шляхом побудови профілю полярностей.
- Визначення вірогідності банкрутства та показники внутрішньої ефективності.

ПАТ «Миронівський хлібопродукт» одна з провідних агропромислових компаній України. Заснована в 1998. Основна діяльність: розведення птиці, виробництво та продаж м'ясної продукції, а саме курятини (ТМ «Наша Ряба»), яловичини (ТМ «Сертифікований Ангус») та гуски (ТМ «Фуа Гра»), м'ясних напівфабрикатів (ТМ «Легко!») та ковбасних виробів (ТМ «Башинський», ТМ «Дружба Народів», ТМ «Європродукт») [83].

У МХП три основних напрямки діяльності:

- рослинництво (виращування кукурудзи, пшениці, соняшника, ріпаку), виробництво кормів та соняшникової олії;

- птахівництво і супутні виробництва (виробництво охолодженої курятини, продуктів швидкого приготування);
- інші сільськогосподарські операції (виготовлення свіжої яловичини преміум класу, фуа-гра, ковбасних виробів і копченини, фруктів) [83].

МХП – вертикально інтегрована компанія, контролює повний виробничий цикл отримання товарного м'яса курки. Вирощує зерно для виробництва комбікормів; виготовляє корми для своїх птахофабрик з вирощування батьківського поголів'я і фабрик з виробництва м'яса птиці. Завдяки власному парку вантажівок-рефрижераторів МХП займається доставкою своєї продукції в дистрибуційні центри та франчайзингові точки на території України [83].

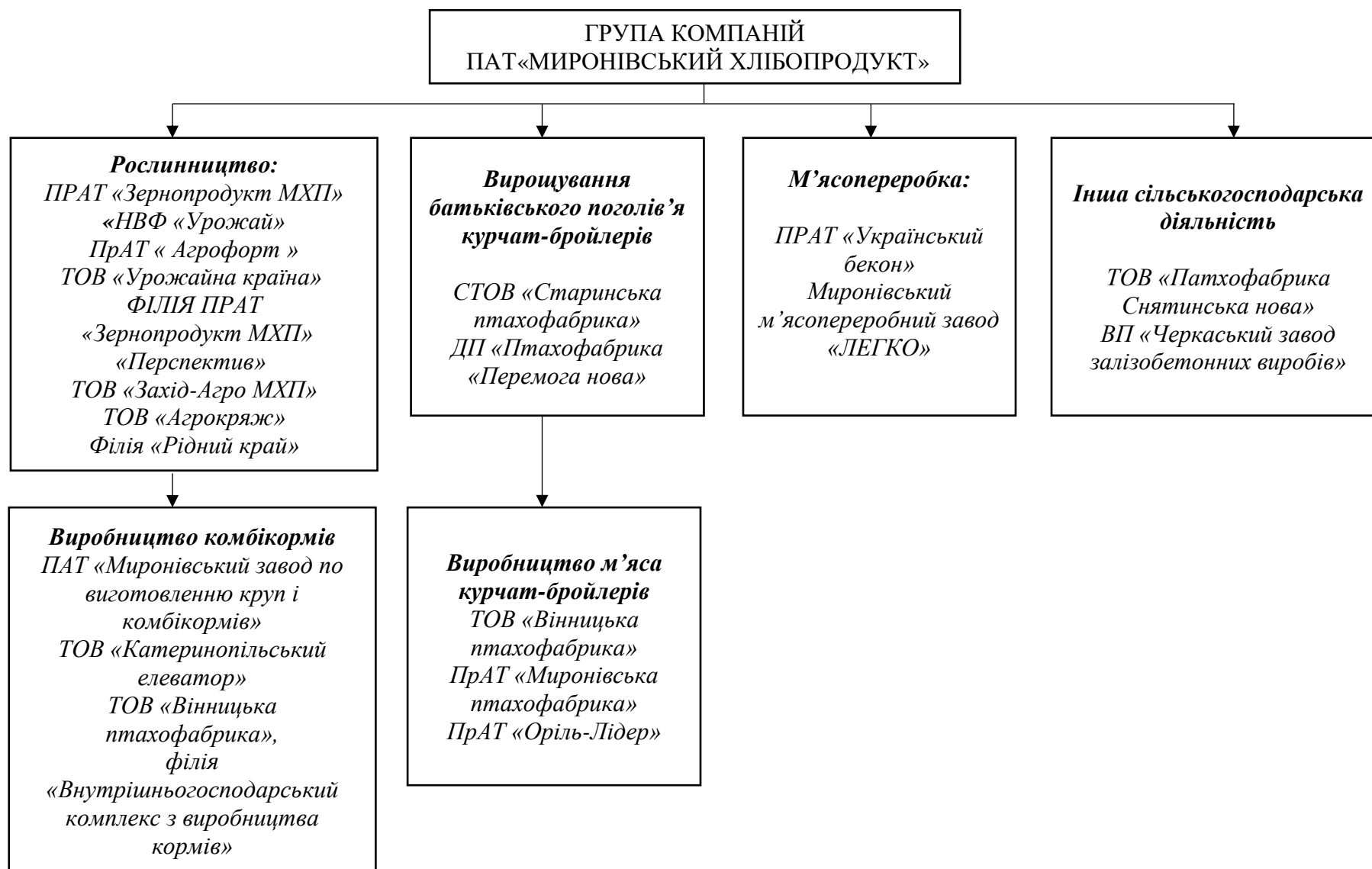


Рис. 2.4. Структура компанії ПАТ «Миронівський хлібопродукт»
Узагальнено автором за даними офіційного сайту ПАТ «Миронівський хлібопродукт», 2018 р. [83].

МХП – перша українська агропромислова компанія, чії акції котируються на основному майданчику Лондонської фондової біржі.

МХП обробляє один з найбільших земельних банків в Україні. На 01.01.2017 МХП обробляє 320 тис. га землі в Україні та 40 тис. га в РФ. Урожайність зернових та олійних культур значно вища за середні показники врожайності по Україні. Сучасні технології та професійна команда менеджменту.

Для підтримки продажів на внутрішньому ринку ПАТ «МХП» контролює дистриб'юторську мережу, яка складається з 15 дистрибуційних центрів у великих містах України. ПАТ «МХП» використовує власні вантажівки для доставки своєї продукції, що знижує загальні транспортні витрати і час доставки. Компанія самостійно контролює доставку продукції в торгові точки. З фабрики продукція розподіляється по 14 логістичним центрам, після чого потрапляє під франчайзингові точки, яких у компанії більше 2600. Основні напрямки реалізації продукції (близько 61%) – це франчайзингова мережа, супермаркети та інші канали збуту. Близько 34% виробленої продукції ПАТ «МХП» де на експорт, 5% – це м'ясопереробні підприємства групи ПАТ «МХП» [83].

ПАТ «МХП» продовжує втілювати свою стратегію диверсифікації ринків експорту і шукає нові можливості для бізнесу в країнах Азії, Близького Сходу та Африки, нарощуючи обсяги експорту курятини в ці регіони, серед яких ринок Саудівської Аравії. Компанія продовжує пошук нових можливостей на ринку ЄС.

Серед поточних експортних напрямків – 17 країн: Нідерланди, Німеччина, Румунія, Польща, Ірландія, Бельгія, Кіпр, Італія, Литва, Естонія та інші.

Протягом 2013–2016 рр. обсяги експорту готової продукції ПАТ «МХП» зросли. За дев'ять місяців 2016 року експорт м'яса птиці збільшився на 44% і склав 145,2 тис. тонн., порівняно з 100,6 тис. тонн за дев'ять місяців 2015 року.

Станом на сьогодні, за 9 місяців 2016 р. частка експорту становить близько 34% від загального обсягу продажів м'яса птиці.

Експортні ціни компанії за дев'ять місяців 2016 року склали 1,23 дол. США/кг, ціни на внутрішньому ринку — 1,1 дол. США/кг, при цьому ціни на зерно на внутрішньому ринку в результаті відшкодування експортного ПДВ зросла на 20%.

Ми для подальшого дослідження обираємо напрям виробництва комбікормів, а також наступну групу компаній ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів», ТОВ «Катеринопільський елеватор», ТОВ «Вінницька птахофабрика», філія «Внутрішньогосподарський комплекс з виробництва кормів».

Важливим пунктом аналізу структури капіталу є аналіз з використанням фінансових коефіцієнтів.

Значення коефіцієнтів наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

**Коефіцієнти, що характеризують структуру капіталу підприємства
ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»**

Показники	На 01.01.13		На 01.01.14		На 01.01.15		На 01.01.16		На 01.01.17	
	Значення, я, %	Зміна, %	Значення, я, %	Зміна, %	Значення, я, %	Зміна, %	Значення, я, %	Зміна, %	Значення, я, %	Зміна, %
Коефіцієнт фінансової стабільності	103,91	-	104,13	0,22	112,50	8,37	71,86	-40,64	26,10	-45,75
Коефіцієнт фінансової незалежності	50,91	-	50,94	0,03	52,81	1,87	41,74	-11,07	20,69	-21,05
Коефіцієнт фінансової залежності	49,00	-	48,92	-0,07	46,94	-1,98	58,08	11,14	79,24	21,16
Коефіцієнт фінансового ризику	96,24	-	96,04	-0,20	88,89	-7,15	139,16	50,27	383,07	243,91

Розраховано автором за даними ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

Коефіцієнт фінансової стабільності протягом 2013, 2014 років відповідав стандартним нормативам і складав 103,91%, 104,13%, 112,50%, починаючи з кінця 2015 року він менший – 71,86%, 26,10%. Найбільшим чином зріс за 2014 рік (8,37%), зменшився за 2009 (-45,75%).

Коефіцієнт фінансової незалежності поводитьсь аналогічним чином. В 2014 році зріс на 1,87%, а в 2016 році зменшився на 21,05%.

Коефіцієнт фінансової залежності обернений до коефіцієнта фінансової незалежності, тому його поведінка керується тими ж законами. Найбільше значення 79,24% (2016 рік), найменше – 46,94% (2014 рік).

Коефіцієнт фінансового ризику протягом 2-х років зменшувався, що є позитивною оцінкою для поміркованих інвесторів. Починаючи з 2015 року зростає, 139,16% (2015 рік), 383,07% (2016 рік), що пояснюється залученням великих обсягів довгострокових зобов'язань, які цікаві для ризикованих інвесторів, оскільки зазвичай збільшують прибуток і рентабельність.

Розглядаючи питання ліквідності, варто звернутися до таблиці 2.5, в якій наведені показники ліквідності підприємства ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів».

Таблиця 2.5.

Аналіз показників ліквідності підприємства

ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

Показники	На 01.01.13		На 01.01.14		На 01.01.15		На 01.01.16		На 01.01.17	
	Значення, %	Зміна, %	Значення, %	Зміна, %	Значення, %	Зміна, %	Значення, %	Зміна, %	Значення, %	Зміна, %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	4,16	-	3,35	-0,81	3,47	0,13	4,18	0,70	5,01	0,83
Коефіцієнт швидкої ліквідності	103,06	-	115,75	12,69	109,27	-6,49	123,02	13,75	99,23	-23,79
Коефіцієнт поточної ліквідності	187,70	-	168,90	-18,80	195,61	26,71	185,75	-9,86	125,54	-60,21

Розраховано автором за даними ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

Оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності не задовольняє основним вимогам (20-35%), можна казати про її недостатність, оскільки згаданий коефіцієнт не перевищує 5,01%, маючи найменше значення 3,35%.

Швидка ліквідність майже протягом всього періоду відповідає нормованому показнику (1-2), лише в кінці 2016 року складає 99,23%, що не є позитивним моментом, але загалом можна казати про відповідність швидкої ліквідності критерію.

Поточна ліквідність, аналогічно швидкій, незадовільна лише в кінці 2016 року (125,54% при найменшому необхідному 150%), це знову ж таки можна пояснити залученням коштів у вигляді довгострокових пасивів.

Оскільки зростання коефіцієнтів ліквідності виступає позитивним явищем, то варто зазначити ті роки, коли вони зменшувалися: абсолютна ліквідність – 2013 рік (-0,81%); швидка ліквідність – 2014 рік (-6,49%), 2015 рік (-23,79%); поточна ліквідність – 2013 та 2015-2016 роки (-18,80%, -9,86% та -16,21% відповідно). Але загалом, розглядаючи стратегію розвитку підприємства можна казати про достатню відповідність коефіцієнтів ліквідності.

Загалом показники свідчать про природний розвиток операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства.

Терміни окупності нехарактерно збільшуються в 2014 році, що пояснюється незначними показниками рентабельності в цьому звітному періоді. Приймають негативні значення знову ж таки через збитки, зазанані у 2016 році.

Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому на заключному етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно зробити оцінку факторів внутрішнього середовища, які найбільш суттєво впливають на діяльність підприємства (табл. 2.6). Так, оцінка фактора внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону діяльності підприємства, а оцінка в 1 бал – про слабку сторону.

Таблиця 2.6

Перелік сильних і слабких сторін підприємства ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство
1	2	3	4	5
Організація управління	1.Відповідність організаційної структури щодо стратегії. 2.Ефективна організаційна структура управління забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, 3.Сприяє спеціалізації та інтенсифікації роботи функціональних підрозділів, 4.Дозволяє здійснювати необхідний маневр матеріально-фінансовими ресурсами.	+ + + + +	-	-
Маркетинг	1.Цінові переваги. 2.Стійка на вітчизняному ринку продукція.	+ + +	Слабкі позиції в конкурентній боротьбі на ринках зарубіжних країн.	- -
Технологія	1.Поступове введення на підприємство нових технологій. 2.Висока технологія якості виробничої продукції.	+++ ++	Застарілі технології, обладнання, необхідність оновлення.	- -
Персонал	1.Висока кваліфікація персоналу та компетентність спеціалістів 2.Якісне виконання своєї роботи.	+ + + + + +	Певні проблеми соціально-ментального характеру	-
Фінанси	1.Стабільний дохід від основної діяльності. 2. Інвестиційно приваблива галузь	+ + + +	-	- -

Продовження табл. 2.6.

Організаційна культура і імідж	1.Поінформованість про підприємства. 2.Імідж підприємства в бізнес колах.	++ ++	-	-
Планування	1.Грунтовне розроблення планів. 2.Висока якість. 3.Стабільний контроль за дотриманням планів.	+++ ++ +	Відсутність довгострокових стратегічних планів, що пов'язане з мінливим середовищем.	-
Разом	Сильні сторони	33	Слабкі сторони	8

Сформовано автором за даними ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

Найзначніші сильні сторони підприємства повинні стати основою стратегії. З іншого боку, хороша стратегія повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його конкурентний статус.

Першим етапом SWOT-аналізу є визначення та оцінка ринкових можливостей та загроз за допомогою матриці сприятливих можливостей та матриці загроз (табл. 2.7 та 2.8).

Таблиця 2.7

Матриця можливостей

Фактор	Ймовірність використання			Ступінь впливу		
	Висока	Середня	Низька	Висока	Середня	Низька
Сприятливі можливості						
1. Розвиток цільового ринку		+			+	
2. Зростання попиту на товари підприємства			+		+	
3. Підвищення ступеню прихильності постачальників до співпраці з підприємством	+			+		
4. Розширення мережі постачальників	+			+		
5. Висока доцільність договірної політики	+			+		
6. Зростання купівельної спроможності банками			+			+

Продовження табл. 2.7.

7. Зростання темпів розвитку галузей		+			+	
8. Підвищення світових цін на продукцію АПК			+	+		
9. Прихід інвестора			+	+		
10. Збільшення (зменшення) розміру статутного фонду .			+		+	

Сформовано автором за даними ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

Таблиця 2.8

Матриця загроз

Фактор	Ймовірність реалізації			Можливі наслідки реалізації		
	Висока	Середня	Низька	Руйнування	Важкий стан	«Легкі удари»
1. Значна мінливість політичного середовища		+			+	
2. Скорочення чисельності постачальників		+			+	
3. Загострення конкурентної боротьби		+				+
4. Тенденція укрупнення (злиття) укр. Підприємств АПК			+			+
5. Виникнення низки труднощів і проблем у процесі експорту продукції за кордон, збільшення валових витрат підприємства		+				+
6. Зростання закупівельних цін на сировину та матеріали		+			+	
7.Зростання обмеженості сировинної бази			+		+	
8.Нестабільність економічної ситуації в країні		+			+	
9. Зміна ринкової кон'юктури			+			+

Сформовано автором за даними ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

Після визначення можливостей і загроз, слабких та сильних сторін підприємства необхідно встановити лінії зв'язків. Для визначення ланцюжків

зв'язків складається матриця SWOT. У ліву частину матриці вписуються виявлені сильні та слабкі сторони підприємства з оцінкою їх значущості, а у верхню частину – виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища як прямої, так і непрямої дії.

Для зовнішнього середовища використовуємо систему балів від 0 до 10, для внутрішнього від 0 до 5. Таке ранжування пов'язане із ступенем впливу середовищ на діяльність підприємств та можливими наслідками для його діяльності.

У таблиці 2.9 наведено вихідні дані для переліку стратегічних проблем в діяльності підприємства, який складається на основі матриці SWOT. Такий перелік формується для визначення стратегічних альтернатив розвитку (табл. 2.10.) та формулювання мети діяльності підприємства.

Таблиця 2.9

Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах (від 1 до 10)
СiМ	1. Ефективна організаційна структура при зростанні кількості постачальників дозволить швидко наростити обсяги виробництва без додаткових витрат.	9
	2. Висока кваліфікація персоналу, договірна політика та позитивний імідж дають можливість до підвищення лояльності постачальників та розширення їх бази.	7
СЛМ	1. Розвиток цільового ринку не приносить користі за відсутності стратегічного бачення майбутнього.	6
	2. Зростання темпів розвитку галузі не компенсує відсутність НДДКР та нововведень.	7
СiЗ	1. Ефективність організаційної структури не може вирішити проблеми пов'язані з загостренням конкурентної боротьби	5
	2. Позиція на ринку та позитивний імідж не компенсують загрози скорочення сировинної бази	6

Продовження табл. 2.9

СЛЗ	1. Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку підприємства може тільки посилити негативний ефект від нестабільного економічного і політичного середовища в державі.	8
-----	---	---

Сформовано автором за даними ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

*Таблиця 2.10***Перелік стратегічних альтернатив розвитку**

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах (від 1 до 10)
1	2	3
СіМ	Організаційні та кваліфікаційні переваги дозволяють провести об'єднання з постачальником(-ами) сировини для створення власної сировинної бази	8
СЛМ	Проведення оновлень виробничої бази підприємства та використання новітніх розробок, що дозволить збільшити продуктивність і знизити витрати	7
СіЗ	Збільшити мотиваційні фактори для персоналу, що призведе до зміцнення колективу та зростання продуктивності праці, і як наслідок значні переваги у конкурентній боротьбі.	7
СЛЗ	Розробка стратегічних планів, які дозволять стабільно працювати незалежно від зовнішньої політично-економічної кризи.	5

Сформовано автором за даними ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

Після проведення детального аналізу діяльності підприємства мета функціонування підприємства сформульована наступним чином: у наступному році провести обладнання матеріально-технічної бази підприємства на суму 15% від чистого річного прибутку, та розробити план дій пошуку та інтеграції джерел сировини для створення власної сировинної бази у структурі підприємства.

Отже, тепер можемо перейти до складання SWOT- матриці (рис. 2.5.)

Зовнішнє середовище		Можливості	Бал	Загрози	Б а л
Внутрішнє середовище		1. Розвиток цільового ринку	6	1. Значна мінливість політичного середовища	9
		2. Підвищення світових цін на продукцію АПК	8	2. Скорочення чисельності постачальників	6
		3. Розширення мережі постачальників	8	3. Недосконалість зовнішньоек. законодавства	4
		4. Зростання темпів розвитку галузі	5	4. Зростання закупівельних цін на сировину та матеріал	7
		5. Висока доцільність договірної політики	9	5. Зростання обмеженості сировинної бази	6
		6. Підвищення ступеню прихильності постачальників до співпраці з підприємством	7	6. Нестабільність економічної ситуації в країні	9
		7. Зростання купівельної спроможності банками	5	7. Загострення конкурентної боротьби	5
Сильні сторони		Бал	Поле СіМ		
1. Ефективність організац. структури, відповідність характеру виробництва		5			
2. Позиція на ринку		4			
3. Доцільність договірної політики		4			
4. Контроль якості продукції		4			
5. Висока кваліфікація персоналу		4			
6. Позитивний імідж		3	Поле СіЗ		
Слабкі сторони		Бал			
1. Відсутність чітких цілей стратегій розвитку		3			
2. Недостатній рівень зворотніх зв'язків		3			
3. Недостатній рівень організаційної культури		2			

Рис. 2.5. SWOT- матриця

Сформовано автором за даними ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

Для подальшого аналізу конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» логічно використовувати метод профілю полярності. Для виявлення конкурентних переваг підприємства необхідно провести порівняльну оцінку діяльності підприємства й активного конкурента. Порівняльна оцінка здійснюється з використанням даних профілю діяльності активного конкурента й досліджуваного підприємства за допомогою вирахування з оцінки кожного показника діяльності підприємства оцінки відповідного показника активного

конкурента. Отримані результати порівняльної оцінки відображаються в «Профіль поліарності» (табл. 2.11.).

Таблиця 2.11

Аналіз сильних і слабких сторін в порівнянні з конкурентами

№	Фактори конкурентоспроможності	Рейтинг ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» в порівнянні з конкурентами						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Якість товару			♠				
2	Технологія виробництва					♠		
3	Ступінь диференціації торгової марки		♠					
4	Наявність інвестицій			♠				
5	Швидкість поставки товару						♠	
6	Рекламний бюджет						♠	

Сформовано автором

Результат зі знаком «+» свідчить про перевагу над конкурентом, а зі знаком «-» указує на слабкі сторони підприємства. У результаті впорядкування "Профілю поліарності" підприємство має можливість виявити свої конкурентні переваги й на цій основі визначити сильні сторони підприємства та вирішити як їх посилити.

2.3. Оцінювання інструментарію формування механізму управління стійким розвитком підприємства

Проведемо аналіз показників стійкого розвитку та оцінювання управління стійким розвитком підприємства за такою схемою:

1. аналіз економічної складової стійкого розвитку підприємства;
2. аналіз соціальної складової стійкого розвитку підприємства;
3. аналіз екологічної складової стійкого розвитку підприємства;

4. розрахунок інтегрального показника стійкого розвитку підприємства.

Для МХП стійкий розвиток – це спільний розвиток компанії та стейкхолдерів на основі балансу між економічними, соціальними й екологічними показниками. Саме такі стратегічні пріоритети закладено в подальший розвиток Компанії до 2023 року [83].

У 2016 році відбулися трансформаційні зміни в реалізації політики КСВ: було створено окремий департамент зі зв'язків з громадськістю та корпоративної соціальної відповідальності, розроблено політику корпоративної соціальної відповідальності МХП, затверджено План взаємодії із зацікавленими сторонами на 2017 рік. Політика КСВ стала основним документом, що окреслює стратегію взаємодії з різними зацікавленими сторонами Компанії за чотирма пріоритетами.

Основними принципами для розробки і реалізації політики КСВ є [83]:

- Взаємодія із зацікавленими сторонами (конструктивний діалог з усіма зацікавленими сторонами для вирішення соціальних, економічних і екологічних питань);
- Стратегічний розвиток (реалізація стратегічно значущих проектів, які принесуть користь і матимуть вплив як на громадськість загалом, так і на кожну окрему людину зокрема);
- Послідовність та інновації (МХП буде пропонувати і впроваджувати інноваційні кроки для підвищення рівня життя суспільства та поліпшення соціально-економічних відносин у місцях своєї присутності. розвиток громад);
- Захист довкілля (якісна, безпечна й екологічно чиста продукція, «зелена» енергія та чиста природа – це світові стандарти, які ми прагнемо впровадити на наших підприємствах);
- Прозорість і відкритість (готовності до діалогу з усіма зацікавленими сторонами).

Аналіз економічної складової стійкого розвитку підприємства ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» представлено в табл. 2.12.

Аналіз коефіцієнту автономії, коефіцієнту рентабельності власного капіталу, коефіцієнту фінансування, коефіцієнтів ліквідності дав змогу відобразити стан діяльності підприємства:

– ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» може виконувати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних коштів, воно не залежне від залучених позичкових коштів, що підтверджується розрахованими значеннями коефіцієнту автономії (0,2);

Таблиця 2.12

Показники економічної стійкості ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

№ п/п	Показники	Роки			Темпи росту показників
		2014	2015	2016	
1	2	3	4	5	6
1.	Коефіцієнт автономії	0,67	0,8	1	0,2
2.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,75	0,73	0,62	-0,11
3.	Коефіцієнт фінансування	1,02	1,11	1,25	0,14
4.	Рентабельність капіталу, %	7	8	10	2
5.	Коефіцієнт термінової ліквідності	0,82	0,75	0,71	-0,4
6.	Рентабельність власного капіталу, %	15,3	18	21,1	3,1
7.	Норма прибутку, %	27,1	26,4	32	5,6

Розраховано автором за даними ПАТ «Миронівський завод по

виготовленню круп і комбікормів»

– ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» має достатню частку власних коштів (коефіцієнт рентабельності власного капіталу становить більше 21,1%);

– розраховані показники ліквідності проілюстрували можливість швидкого перетворення будь-яких цінностей ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» у грошові кошти з метою погашення боргових зобов'язань.

Аналіз виробничої складової стійкого розвитку підприємства як підвиду економічної складової стійкого розвитку ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» наведені в табл. 2.13.

Як відомо, внутрішні резерви виробництва й реалізації продукції криються в можливостях підприємства й пов'язані з використанням

виробничих ресурсів. Тому важливим є аналіз динаміки якісних показників використання виробничих ресурсів: середньомісячної заробітної плати на 1 працівника, фондівдачі та рентабельності персоналу порівняно з базовим періодом. На ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» спостерігається підвищення рентабельності персоналу (темп зростання становить 0,9 %).

Таблиця 2.13

Показники виробничої стійкості ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

№ п/п	Показники	Роки			Темпи росту показників
		2014	2015	2016	
1	2	3	4	5	6
1.	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	81,5	89,2	96	6,8
2.	Фондовіддача, тис. грн.	102,1	111,23	129,64	18,41
3.	Середньомісячна заробітна плата на 1 працівника, тис. грн.	1,15	1,21	1,6	0,39
4.	Рентабельність персоналу, %	17,5	17,2	18,1	0,9

Розраховано автором за даними ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

Важливого значення набуває в аналізі показник середньомісячної заробітної плати на 1 працівника, який характеризує ефективність стимулювання персоналу. На ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» розрахований коефіцієнт досягає середнього значення (1,6), що означає, що система матеріального стимулювання персоналу не враховує підвищення продуктивності праці, зростання оплати праці не «зароблено» збільшенням обсягів діяльності.

Показники соціальної підсистеми ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» показують, що підприємство має низький рівень плинності кадрів, середній рівень стабільності кадрів та зростаючу продуктивність праці.

Таблиця 2.14

Показники соціальної стійкості ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

№ п/п	Показники	Роки			Темпи росту показників
		2014	2015	2016	
1	2	3	4	5	6
1.	Коефіцієнт плинності кадрів, %	9,2	10,6	6,3	-4,3
2.	Коефіцієнт стабільності кадрів, %	78,2	80,45	81,51	1,06
3.	Відношення середньої заробітної плати на підприємстві до середньої заробітної плати в галузі	0,76	0,84	0,95	0,11
4.	Продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	173,12	191,1	221,6	30,5

Розраховано автором за даними ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

Розраховані продуктивність праці одного працівника (30,5 тис. грн.) та коефіцієнти стабільності кадрів (1,06) на ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» дозволяють зробити висновок про стабільні умови праці на підприємстві, що полягають у доброзичливому колективі, задоволеності своєю роботою, своїми обов'язками.

Керівництво підприємства використовує як матеріальну (виплату премій, матеріальну допомогу та інші соціальні пільги), так і моральну мотивацію праці, проте не на належному рівні.

Показники екологічної стійкості ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» наведені в табл. 2.15.

Для дослідження охорони праці на ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» проводився розрахунок таких показників: темп зростання витрат на заходи щодо охорони праці, травматизм на виробництві, витрати на заходи з охорони праці з розрахунку на одного працівника. Аналіз розрахованого рівня безпечності умов праці (в межах норми) на виробництві свідчить про те, що на підприємстві виконуються вимоги до території підприємства, виробничих і допоміжних будівель та приміщень, до виробничого і технологічного устаткування та робочих місць, до

допоміжних видів робіт, до електроустановок та інженерних мереж, до автотранспорту, вантажно-розвантажувальних робіт, підйимально-транспортного устаткування та внутрішнього транспорту.

Таблиця 2.15

Показники екологічної стійкості ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

№ п/п	Показники	Роки			Темпи росту показників
		2014	2015	2016	
1	2	3	4	5	6
1.	Травматизм на виробництві, чол.	5	4	7	3
2.	Темп зростання витрат на заходи щодо охорони праці, %	10	9,2	11,6	2,4
3.	Витрати на заходи охорони праці в розрахунку на одного працівника, тис. грн.	10,34	14,6	17,63	3,03

Розраховано автором за даними ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

Оцінювання показників ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» показало, що підприємство може створювати, розвивати та зберігати тривалі конкурентні переваги на ринку на основі комплексу взаємообумовлених складових, які забезпечують їх стале функціонування.

В табл. 2.16 представлено розрахункові стандартизовані значення інших показників стійкості ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» за 2014 – 2016 рр. на основі згрупованих за ознаками стійкості показників діяльності підприємства, а саме: економічної/фінансової стійкості підприємства, соціальної/кадрової стійкості, екологічної стійкості суб'єкта господарювання. Загалом інтегральний показник стійкості ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» складається з 25 показників.

Таблиця 2.16.

Стандартизовані показники оцінки стійкості ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.
<i>Фінансова стійкість</i>			
Коефіцієнт незалежності	0,953	0,797	0,678
Коефіцієнт фінансової залежності	0,935	0,766	0,675
Коефіцієнт фінансового ризику	0,802	0,776	0,482
Коефіцієнт маневрування	0,642	0,718	1,000
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,000	0,268	0,310
<i>Соціальна стійкість</i>			
Коефіцієнт плинності кадрів	1,000	1,000	1,000
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,948	0,985	1,000
Середньорічна сума соціальних виплат в розрахунку на 1 працівника	0,780	0,829	0,888
Коефіцієнт якісного складу працівників	0,845	0,897	0,915
Коефіцієнт підготовки та перепідготовки кадрів	1,000	1,000	1,000
<i>Екологічна стійкість</i>			
Рівень використання відходів	0,429	0,579	0,692
Показник збитковості продукції	0,769	0,837	0,809
Поточні витрати на охорону навколишнього природного середовища	0,750	0,859	0,922
Частка витрат на дослідження в сфері НПС	0,589	0,548	0,594
Частка персоналу, що пройшла оздоровлення	0,862	0,881	0,953
Інтегральний показник стійкості	0,726	0,714	0,736

Розраховано автором за даними ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

Визначено інтегральні показники стійкості 3 груп ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» за 2014 – 2016 рр (табл. 2.17).

Таблиця 2.17.

Інтегральні показники стійкості ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

Показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік
Економічна стійкість	0,866	0,665	0,629
Соціальна стійкість	0,915	0,942	0,961
Екологічна стійкість	0,680	0,741	0,794

Розраховано автором за даними ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

Далі проводимо розрахунок інтегрального показника стійкості ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Інтегральний показник стійкості ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

Показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік
Стійкість	0,726	0,714	0,736

Джерело: розраховано автором за даними ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

Економічна стійкість підприємства за цей період має негативну тенденцію до зменшення, що вказує на вплив факторів зовнішнього середовища на фінансову сферу управління на підприємстві ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів». Ваговий коефіцієнт економічної стійкості у 2014 році становить 17,1 % від загальної стійкості. Екологічна стійкість має позитивну тенденцію до зростання за 2014 – 2016 рр. і знаходиться на нормальному рівні стійкого розвитку підприємства в екологічній сфері. Ваговий коефіцієнт екологічної стійкості у 2014 році становить 21,6 % від загальної стійкості підприємства. Соціальна стійкість ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» у 2014 р. найбільш позитивно впливає на рівень загальної стійкості (26,1 % від показника загальної стійкості підприємства), протягом досліджуваного періоду показник приймає найвищий рівень стійкості за соціальною підсистемою.

Таким чином, визначено, що для промислового підприємства принципово важливого значення, у сучасних умовах розвитку інформаційної економіки й трансформаційних змін в економіці всієї країни та підприємства в тому числі, набуває необхідність спрямування наукових підходів і рекомендацій щодо розроблення концепції стійкого розвитку підприємства в контексті ефективного управління функціональними підсистемами його діяльності. Концепція стійкого розвитку підприємства передбачає формування її інфраструктури на

основі вхідних інформаційних джерел/знань/положень обраного напрямку наукового дослідження, які у процесі наукового пошуку мають бути перевірені, проаналізовані, синтезовані, інтегровані, розвинені, можливо скореговані за необхідності й представлені для подальшого розвитку теоретичних, методологічних і практичних основ й принципів відповідно концепції стійкого розвитку підприємства за умов трансформаційних перетворень у компанії в майбутньому.

Різноманіття факторів ринкового середовища, що впливають на стійкість розвитку підприємств та ефективність їх управління, а також наукові здобутки вітчизняних і зарубіжних авторів обраного напрямку представленого дослідження, сприяло формуванню нового методологічного інструментарію комплексного аналізу та оцінювання стійкості підприємства, що потребує систематизації й удосконалення з метою подальшого використання в практиці управління витратами на промислових підприємствах та подальшого формування інфраструктури концепцій їх стійкого розвитку.

Висновки до розділу 2

Необхідність забезпечення продовольчої безпеки держави, задоволення потреб населення якісними продуктами харчування різноманітного асортименту актуалізують питання якісного використання наявного природо-ресурсного потенціалу вітчизняного аграрного сектору і підвищення його конкурентоспроможності. Без високоефективного і конкурентоспроможного аграрного сектору неможливо вирішити також стратегічні завдання розвитку соціально орієнтованої економіки країни, формування цивілізованого аграрного ринку, входження країни у світовий економічний простір.

Для ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» стійкий розвиток – це спільний розвиток компанії та стейкхолдерів на основі балансу між економічними, соціальними й екологічними показниками. Саме

такі стратегічні пріоритети закладено в подальший розвиток Компанії до 2023 року.

Внутрішні резерви виробництва й реалізації продукції криються в можливостях підприємства й пов'язані з використанням виробничих ресурсів. Тому важливим є аналіз динаміки якісних показників використання виробничих ресурсів: середньомісячної заробітної плати на 1 працівника, фондівіддачі та рентабельності персоналу порівняно з базовим періодом. На ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» спостерігається підвищення рентабельності персоналу (темп зростання становить 0,9 %).

У сучасних умовах господарювання проблеми, пов'язані з управлінням розвитком підприємства, набули особливої актуальності. Зовнішніми спонукальними мотивами стали загальносвітові процеси, зокрема тенденції до глобалізації та корпоратизації світової економіки. Внутрішні мотиви об'єктивно виникли в результаті змін умов функціонування підприємств, що призвело до необхідності розробки нових сучасних стратегії розвитку підприємств, які є базисом для успішної діяльності підприємств.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування структури та послідовність формування організаційно-економічного механізму стійкого розвитку підприємства

Оскільки підприємства АПК завжди протистоять змінам зовнішнього середовища й тому здатні якийсь час зберігати свою структуру і якість у швидкоплинному середовищі, тому прогресивний і консервативний підбір напрямків організаційних змін даного типу підприємств повинні протікати в часі швидше, ніж зміни самого зовнішнього середовища, тому передбачення й робота на випередження з метою зміцнення, упорядкування функцій і збереження підприємства є життєво важливою закономірністю менеджменту, що розкривається в критерії «адаптивні організаційні зміни» [43].

Врахування і відслідковування змін можливо через призму міжстадійних переходів життєвого циклу підприємства. Тому другим критерієм у запропонованій класифікації виділяється, як об'єкт дослідження, онтогенетичний критерій, тобто вивчення організаційних змін на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Таблиця 3.1.

Комбінована критеріально-структурна модель організаційних змін

Критерії класифікації організаційних змін			
сутнісні	морфологічні	адаптивні	онтогенетичні
Процедурні	Зовнішні	Реактивні	Здійснені
Структурні	Внутрішні	Нейтральні	Нездійснені
Еволюційні	Кількісні	Адекватні середовищу	Ефективні
Революційні	Якісні	Неадекватні середовищу	Неефективні
Конструктивні	Екстенсивні	Що змінюють середовище	Превентивні
Деструктивні	Інтенсивні	Що не змінюють середовище	Кризові
Комунікаційні	Функціональні	Що покращують ресурсозабезпечення системи	Що уповільнюють ЖЦП

Продовження табл. 3.1.

Змістовні	Формальні	Що погіршують ресурсозабезпечення системи	Що прискорюють життєвий цикл організації
Традиційні	Стратегічні	Що підвищують ефективність функціонування системи в середовищі	Що зсувають ЖЦП
Інноваційні	Тактичні	Що знижують ефективність функціонування системи в середовищі	Симетричні

Сформовано автором на основі [41; 42; 43; 44]

Життєвий цикл підприємства (ЖЦП) слід розуміти як еволюцію певної послідовності об'єктивно існуючих і необхідних перетворень протягом періоду існування виробничої системи, які представляють собою природну структуризацію процесу щодо самостійного розвитку підприємства. Виділення та дослідження об'єктивно-суб'єктивного, за своєю природою, життєвого циклу підприємства, підтверджується дією цілого ряду законів теорії організації. Протягом життєвого циклу соціально-економічна система виступає об'єктом цілеспрямованого, суб'єктивного впливу, який призводить до різноманітних перетворень даної системи [46].

Врахування ЖЦП має важливе значення при проведенні будь-якого аналізу на підприємстві. Керівник підприємства повинен точно знати в кожен момент часу у якій фазі розвитку перебуває його підприємство: у чому полягає його розквіт, зрілість або спад для того, щоб визначити, які цілеспрямовані зміни необхідно проводити в даній системі, щоб вона стійко функціонувала й розвивалася. Внутрішні перебудови можуть бути викликані зміною приватних цілей окремих підрозділів або мірою активності окремих індивідуумів при їх досягненні, що може вплинути на загальну мету й порядок її досягнення. У результаті змінюються набір, фізичні та інші властивості вхідних елементів, що входять до підприємства, його груп, підрозділів, напрямків діяльності, питомих співвідношення й роль у досягненні загальної мети, тобто змінюється структура, а з нею і якість всієї виробничої системи, її природа [43].

Проведена класифікація дозволяє виділити, як самостійний предмет дослідження, кожен із складових такої конфігурації й забезпечити на цій основі ефективну побудову їхньої взаємодії. Цей підхід відображає необхідний і природний прояв закону єдності аналізу й синтезу, а також забезпечує достовірне уявлення реальної взаємодії процесів управління розвитком підприємства.

Адаптивність підприємств до зовнішніх умов в процесі змін відбувається шляхом зміни множини зв'язків і зміни власної структури [82].

Зовнішнє середовище чинить на підприємство три типи впливу:

- визначає можливості й умови досягнення цілей системи;
- визначає можливості одержання необхідних ресурсів;
- визначає обмеження на функціонування системи;

Результатом цього впливу, відповідно, є множина цілей системи, множина ресурсів і множина обмежень. Концептуальна схема взаємодії внутрішньої структури підприємства ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» й зовнішнього середовища в процесі управління змінами представлений на рис.3.1.

Під зв'язками, які формують взаємодію внутрішньої структури та зовнішнього середовища підприємства, ми розуміємо будь-яку зміну (дію, взаємодію) у системі, що супроводжується переміщенням матеріально-речовинних і інформаційних потоків. Тоді змістом управління розвитком підприємством, в процесі постійних змін, на нашу думку, є вибір фактичних зв'язків із числа потенційно можливих і їхня реалізація. Удосконалення управління розвитком підприємства, в процесі здійснення змін, полягає в підвищенні керованості систем, що залежить як від удосконалення інформаційного забезпечення процесів прийняття рішень, так і від організації самої внутрішньої структури в часі й просторі [81].

Множина цілей системи формується в підсистемі стратегічного управління і повністю відкореговується нею в результаті внутрішньорівневої і міжрівневої взаємодії різних видів потенціалів. Множина обмежень може виникати в

результаті отримання супротиву результатів діяльності підприємства з зовнішнього середовища, що потребує розробки адаптивних змін і управлінських рішень на кожному з етапів виявлення супротивних ситуацій.

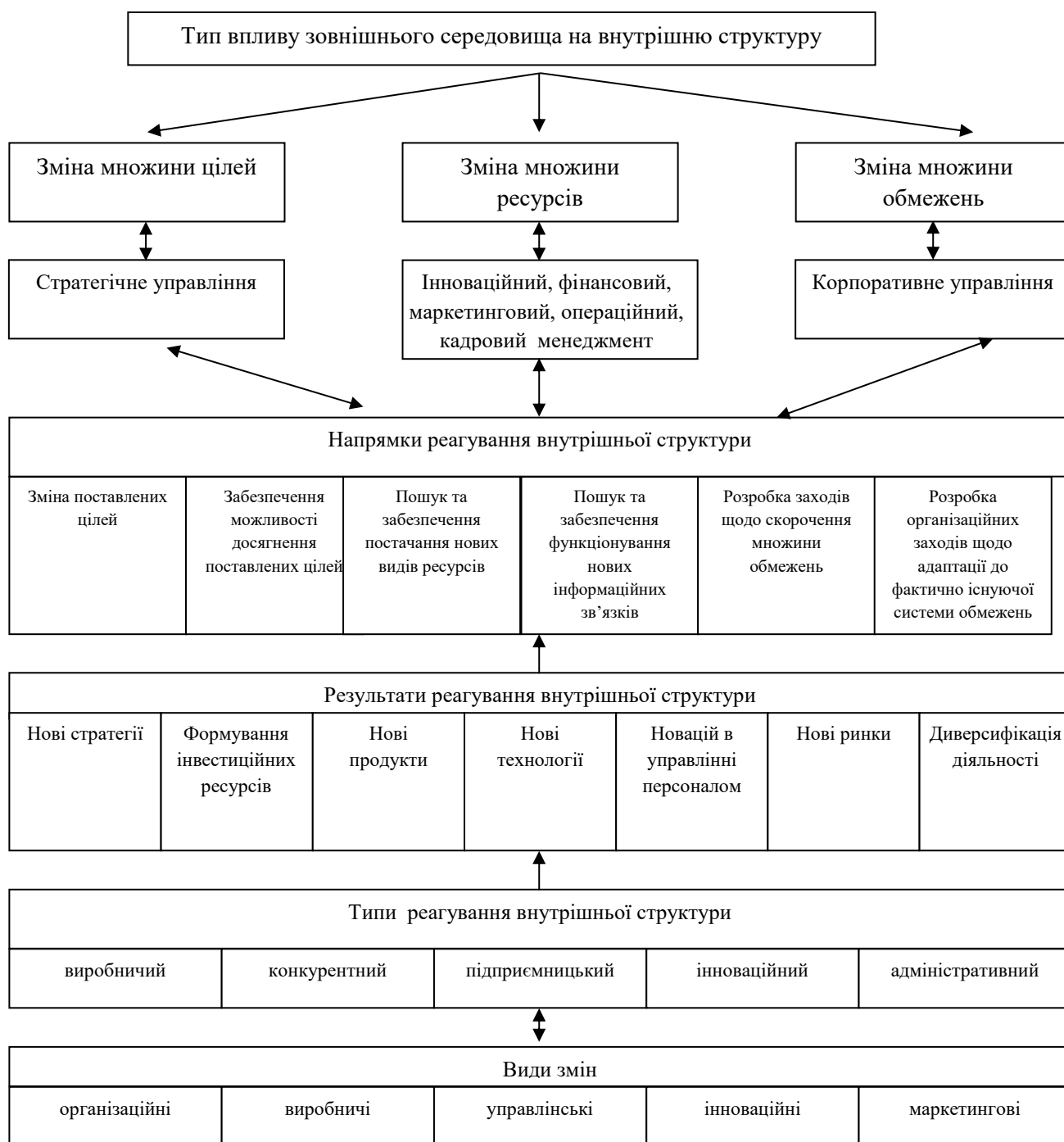


Рис. 3.1. Концептуальна схема взаємодії внутрішньої структури підприємства й зовнішнього середовища ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» в процесі адаптації до змін

Сформовано автором на основі [11; 15; 16]

Це може бути спричинено неефективною внутрішньорівневою взаємодією, яка не дозволяє створити компетенції такого рівня, що дозволили б використовувати результати діяльності на наступних рівнях для цілісного розвитку системи. Для уникнення таких випадків необхідно розробити систему відповідних реакцій онтогенезу на зміни, що дозволяла б цілеспрямовано впливати управлінцям на різні виникаючі ситуації. Множини ресурсів дають можливість, володіючи повним спектром інформації щодо наявних ресурсів підприємства, формувати такий набір ресурсів, що в відповідних умовах дає можливість бути адаптивним до тих умов, які викликані змінами [81].

Однак, варіативність та наповненість складових множин прямо пропорційні мірі впливу зовнішнього середовища на підприємство та підпорядковуються певному стану зовнішнього середовища. Якщо темп змін, що відбувається в зовнішньому середовищі, значно менший, ніж темп змін, що відбуваються в системі, то середовище не чинить на систему практично ніякого вирішального впливу називається стабільним, тому що розвиток системи відбувається тільки через внутрішні потреби і не пов'язаний із середовищем [43].

Якщо темп змін зовнішніх умов дорівнює темпам змін системи, то середовище може впливати на розвиток системи, але ці зміни визначаються й вчасно корегуються системою, тому умови функціонування підприємства істотно не змінюються, а середовище буде вважатися квазістабільним і його зміни можна передбачати в майбутньому [61].

В тому випадку, коли темп зміни зовнішнього середовища значно більший, ніж темп змін системи, то вона може не встигати реагувати на ці зміни, що веде до необхідності частих внутрішніх змін і до збільшення втрат, які можуть привести до несприятливого результату - катастрофи (для підприємства як відкритої системи - до банкрутства й припинення діяльності) та характеризує середовище як нестабільне. Воно вимагає розробки нових типів реакцій і методів адаптації системи до швидкозмінних умов. Як показали результати дослідження, середовище, в межах якого працюють підприємства,

являється нестабільним і потребує від підприємств ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» володіння адаптаційними інструментами, що дозволяли б реагувати на постійні зміни.

Варіативність структурного набору адаптаційних інструментів залежить від володіння керівництвом підприємства знаннями щодо реакцій на зміни, вибором певного типу поведінки і відповідною вибудовою прийняття управлінських рішень в залежності від міри децентралізації управління.

Першочергово, при виборі типу реакції системи, необхідно враховувати, що вони повинні відповідати типу впливу середовища. Серед основних типів реакцій підприємства як економічної системи, слід виділити: виробничу, конкурентну, інноваційну, підприємницьку, адміністративну [15].

Основною метою виробничої реакції є мінімізація собівартості продукції, що досягається за рахунок високоефективного виробництва при мінімально необхідній підтримці маркетингу, НДКР і управління. Виробнича реакція досягає максимального рівня, коли стандартизовано виробничий процес, високий рівень автоматизації, накладні видатки мінімальні, ухвалені рішення децентралізоване до максимально можливого рівня, а чисельність управлінського персоналу підтримується на мінімальному рівні [81].

Конкурентна реакція являє собою прагнення оптимізувати прибутковість виробничої системи у найближчій перспективі, що досягається шляхом співробітництва між виробництвом і маркетингом, а також швидкою реакцією на коливання попиту в умовах конкуренції. Багато рішень носять міжфункціональний характер і повинні прийматися швидко, а лінії зв'язку між управлінським і виробничим персоналом повинні бути максимально короткими. Виробнича й конкурентна реакції забезпечують одержання прибутку від реалізації наявної продукції виробничої системи на вже освоєних нею ринках [71].

Інноваційна реакція спрямована на стратегічне майбутнє виробничої системи. Метою її є оптимізація розробки нових послуг й стратегії маркетингу в межах обраної стратегічної позиції підприємства на ринку. Основну роль

відіграє функція НДКР, а також, для забезпечення ефективного впровадження нової продукції, послуг на ринки, необхідне забезпечення тісного міжфункціонального співробітництва. Інноваційна діяльність, спрямована на забезпечення потенційних прибутків виробничої системи, доповнює виробничу діяльність, що приносить прибуток у даний період. Тобто обидва види діяльності вимагають однакової уваги з боку керівництва підприємства, а також відповідного пріоритетного забезпечення ресурсами [91].

У структурному відношенні потрібно виділити спеціальні підрозділи для інноваційної діяльності й організаційно сформувати їх так, щоб було забезпечене своєчасне й ефективне міжфункціональне співробітництво. В даній ситуації доцільно використовувати проектні або матричні структури [100].

Підприємницька реакція створює умови для побудови довгострокового розвитку виробничої системи, прибутковості й спадкоємності, балансуючи набір стратегічних позицій на ринку, стратегічних ресурсів і впливу «зв'язкових» груп зовнішнього середовища. Загальнофірмове управління є в цьому випадку творчим центром виробничої системи. Однак досвід розвитку більшості успішних у конкурентному відношенні підприємств показує (за винятком випадків злиття та поглинань), що підприємницька реакція повинна бути децентралізованою [92].

Адміністративна реакція має на меті ефективне забезпечення виробничої, конкурентної, інноваційної й підприємницької діяльності, їхнього гармонічного співіснування, своєчасну адаптацію до пріоритетів і вимог видів діяльності. Адміністративна реакція припускає передбачення потреб у нових можливостях, швидку адаптацію й одночасне створення усередині підприємства декількох різних типів потенціалу [93].

Отже, в межах ситуації, в якій знаходяться в сучасних умовах досліджувані підприємства, слід першочергово зосередити свою увагу на виробничій реакції, яка дозволить з впровадженням певних рішень і дій керівників мінімізувати собівартість пропонуємих послуг, що в свою чергу стане основою для конкурентної реакції і призведе до підвищення попиту на

послуги. Використання інноваційної і підприємницької реакції дозволить підприємствам стати більш конкурентоспроможними в довгостроковій перспективі.

Внутрішнє середовище підприємства повинне сформувати відповідному рівню впливу зовнішнього середовища потрібний набір реакцій. Цей набір реакцій визначається необхідним поведінням підприємства, що залежить від раціонального вибору виробничих можливостей і необхідного набору процедур ухвалення рішення. Складові поведінки, у свою чергу, визначаються відповідними функціональними й фундаментальними рутинами підприємства і ступенем відповідності їхнього стану на момент реагування рівня впливу зовнішнього середовища. Взаємозв'язок реакцій внутрішнього середовища та основних зовнішніх змін підприємств представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

**Взаємозв'язок реакцій внутрішнього середовища підприємств ПАТ
«Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» та основних
зовнішніх змін**

Тип впливу зовнішнього середовища на внутрішню структуру	Напрямок реакцій внутрішнього середовища	Форма реагування внутрішнього середовища
Зміна ресурсів	Зміна стану рівня ресурсів у системі й правил їхніх надходжень і регулювання	Створення запасів ресурсів і систем керування ними
		Використання гнучких стратегій надходження ресурсів у систему
		Розробка нових систем керування виробництвом на базі концепції «Lean production»
		Аутсорсинг функції забезпечення ресурсами, передача її посередникам
	Підвищення ефективності взаємодії з існуючими постачальниками ресурсів	Створення інтегрованих ланцюгів поставок на основі партнерства, ексклюзивних, довгострокових або «вічних» контрактів
		Участь в інвестиційних проектах постачальників
		Організація спільних підприємств
		Лізингові й франчайзингові угоди з постачальниками

Продовження табл.3.2.

		Створення ФПГ, стратегічних альянсів, асоціацій, союзів
		Створення транснаціональних і глобальних компаній
		Використання ресурсозберігаючих технологій
	Скорочення рівня споживаних ресурсів	Зміна систем нормування й обліку споживання ресурсів
		Проведення НДКР, придбання ліцензій, патентів
	Пошук нових і створення взаємозамінних видів ресурсів	Зміна виробничого потенціалу
		Модернізація продукції (послуг)
		Зміна номенклатури
		Освоєння нових методів управління знаннями на підприємстві
		Зміна стратегії ринкового сегментування
Зміна цілей	Освоєння нових ринків і сегментів	Зміна номенклатури й обсягів послуг
		Зміна інтегрованого ланцюга поставок
		Зміна мережевої структури
		Створення філій і представництв
		Організація спільних підприємств
		Створення ФПГ, стратегічних альянсів, асоціацій, союзів
		Пряма вертикальна інтеграція (придбання фірм - продавців)
		Горизонтальна інтеграція (посилення контролю або придбання фірм - конкурентів)
		Центрована диверсифікованість (створення нових профільних виробництв)
		Конгломератна диверсифікованість (створення непрофільних виробництв для нових ринків)
		Створення транснаціональних і глобальних компаній
		Зміна стратегії ринкового сегментування, фокусування реалізації послуг
	Збільшення частки ринку	Зміна номенклатури й обсягів продукції
		Центрована диверсифікованість (створення нових профільних виробництв)
		Горизонтальна диверсифікованість (нова непрофільна продукція для освоєних ринків)
		Зміна інтегрованого ланцюга поставок
		Пряма вертикальна інтеграція (придбання фірм - продавців)
		Горизонтальна інтеграція (посилення контролю або придбання фірм - конкурентів)
		Створення ФПГ, стратегічних альянсів, асоціацій, союзів
		Створення транснаціональних і глобальних компаній
		Проведення НДКР, придбання ліцензій, патентів
	Розробка й освоєння нової продукції	Зміна виробничого потенціалу
		Зміна організаційного потенціалу
		Зміна стратегії ринкового сегментування
		Зміна номенклатури й обсягів продукції
		Зміна інтегрованого ланцюга поставок

Продовження табл.3.2.

		Зміна стратегії ринкового сегментування
	Модифікація старих продуктів	Проведення НДКР, придбання ліцензій, патентів
		Створення нових непрофільних виробництв зв'язаної продукції
		Ліквідація окремих підрозділів
		Зміна виробничого потенціалу
		Зміна номенклатури й обсягів продукції
	Зняття продукції з виробництва	Зміна стратегії ринкового сегментування
		Зміна організаційного потенціалу
		Зміна виробничого потенціалу
		Зміна інтегрованого ланцюга поставок
		Зміна цілей функціонування
		Зміна механізму функціонування
		Зміна організаційного потенціалу
Зміна обмежень	Зміна поставлених цілей і забезпечення їх досягнення	Зміна ринкової стратегії
		Розробка й освоєння нової продукції
		Зміна виробничого потенціалу
		Зміна оцінки ефективності корпорації
		Зміна механізму функціонування
		Зміна інтегрованого ланцюга поставок
		Зміна мережної структури
		Створення філій і представництв
		Зміна організаційного потенціалу
	Розробка заходів із забезпечення функціонування в умовах існуючої безлічі обмежень	Диверсифікованість продукції
		Зміна інтегрованого ланцюга поставок
		Зміна виробничого потенціалу
		Зміна механізму функціонування
		Зміна оцінки ефективності підрозділів
		Консервація майна
		Виділення виробництв
		Деінвестування
		Передача майна в рахунок зобов'язань
		Продаж або здача в оренду майна
		Ліквідація окремих підрозділів або підприємства в цілому
		Створення віртуальних підприємств
		Зміна культури корпорації
	Зміна управлінського потенціалу	Зміна повноважень
		Зміна методів вирішення проблем
		Зміна процедур вирішення проблем
		Зміна системи управління
		Зміна організаційної структури
		Зміна оцінки ефективності підрозділів
		Зміна репутації
		Придбання нового обладнання й технічних систем

Сформовано автором на основі [41; 45; 46]

Також, для гнучкості і стійкості в адаптивних процесах, важливим аспектом є вміння вибудовувати зв'язки з зовнішнім середовищем шляхом формування поведінкових технологій та різних типів управлінських реакцій. Поведінка підприємства в процесі реалізації змін визначається раціональним вибором виробничих можливостей, набором процедур ухвалення рішення й умовами зовнішнього середовища [81].

Розроблений механізм повинен виконувати наступні функції: заохочувально-мотиваційну, заборонну і компенсаційну (рис. 3.2.).

Заохочувально-мотиваційна функція базується на використанні матеріальних інтересів. Тобто будь-які вкладення учасника процесу, приносячи дохід і інвестору, і підприємцю, і державі (у формі податкових надходжень), створюють мотивацію для подальшого розвитку інвестиційних відносин. Таким чином досягається узгодження групових та особистих інтересів.

Заборонна функція передбачає економічну (в деяких випадках – адміністративну або кримінальну) відповідальність через правові, організаційно- економічні санкції за невиконання суб'єктом процесу певних норм, правил, договірних зобов'язань і обов'язків, що призвели до певного збитку.

Компенсаційна функція тісно пов'язана з попередніми двома і означає, що за умови отримання збитку одним із учасників виробничого процесу, він буде усунутий, знівельований або компенсований передбаченими в механізмі інструментами, що створює в довгостроковій перспективі певні позитивні мотиваційні установки.

В процесі функціонування механізму можуть виникати збої, які проявляються в протиріччі між кінцевими цілями функціонування (різні показники ефективності для різних учасників процесу). Це вимагає певної гнучкості і адаптивності при формуванні організаційно-економічного механізму. Це потрібно враховувати при розробці конкретних важелів механізму і методів їх застосування [85; 89].

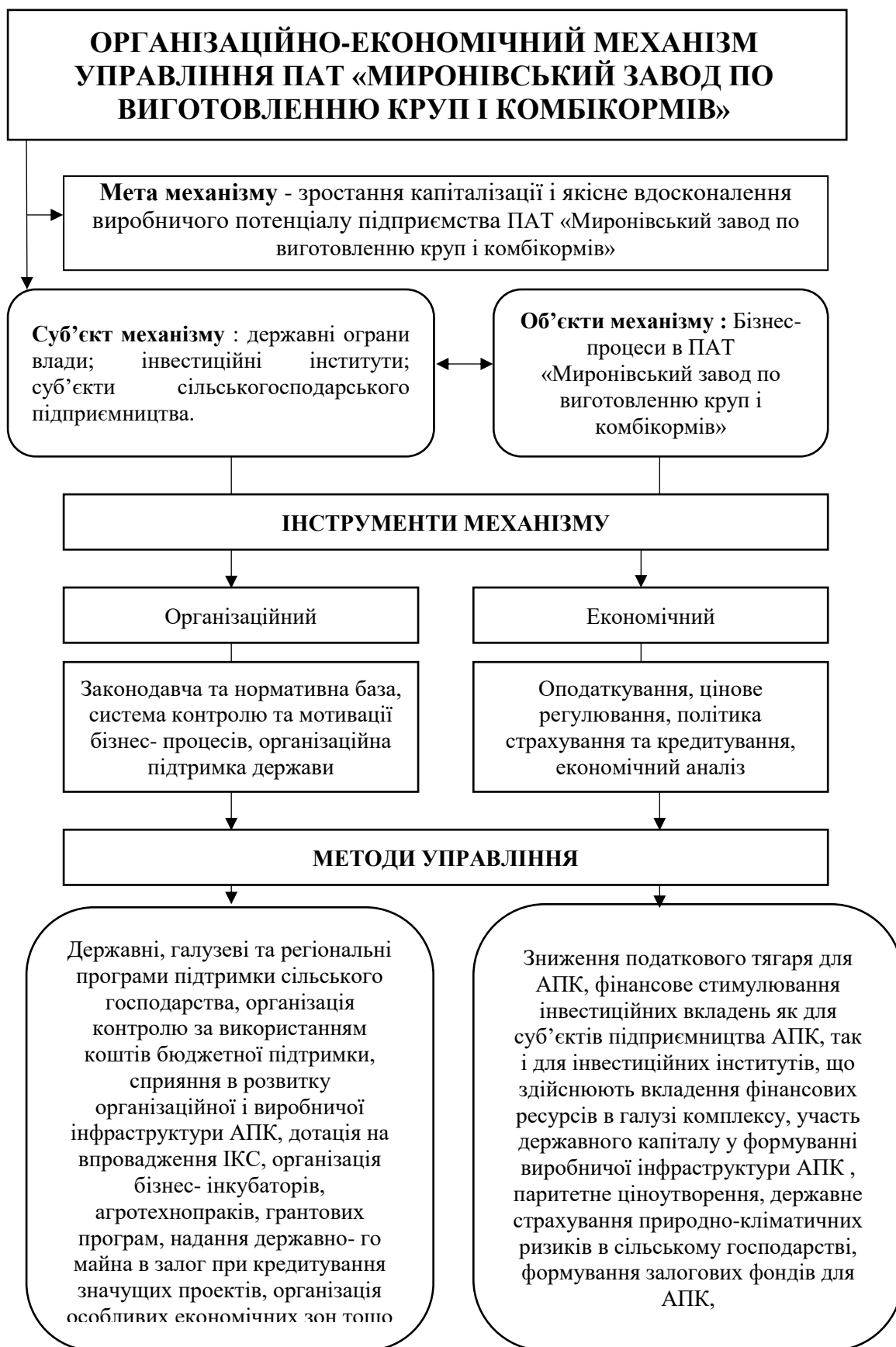


Рис. 3.2. Модель організаційно-економічного механізму управління ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

Запропонований механізм забезпечить надання конкретних пропозицій щодо формування та розвитку організаційно-економічного механізму на основі детального аналізу стану ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів», забезпечить характеристику процесів в його галузях, відобразить динаміку розвитку і зв'язок з інвестиційною активністю.

Таким чином, адаптація системи управління розвитком підприємств до змін являє собою складний комплексний процес, який потребує, враховуючи зростання приросного стилю поведінки підприємств, надання пріоритетності стратегічному та корпоративному управлінню в досягненні цілей стійкого розвитку, шляхом використання адаптивних та онтогенетичних технологій, реалізація яких дозволить вчасно реагувати не тільки на зміни зовнішнього походження, а й трансформувати внутрішні процеси до вимог затребуваних реаліями господарської діяльності підприємств.

3.2. Розроблення програми впровадження механізму стійкого розвитку для ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

Теорія стійкого розвитку стала не лише однією з тих, що інтенсивно розвивається і досліджується, але і цілком «практичною» теорією - всі розвинені країни світу виразили прагнення слідувати у напрямку до стійкого розвитку, і концептуальні, офіційні державні, міжнародні документи за останні роки в якості базової ідеології використовують поняття стійкого розвитку. Зараз проблема стійкого розвитку набуває первинного значення, стає стержнем усієї економічної політики, задає контури усіх стратегічних рішень, входить до складу найважливіших функцій, як окремого підприємства, так і держави в цілому [77].

Для побудови методологічного підходу до управління стійким розвитком підприємства необхідно перш за все розуміти, що поставлене завдання потребує фокусу нашої уваги не в поглиблення сфери якостей складових, а в сферу процесів і зв'язків між ними, які здійснюються через певні компоненти.

Основою, на якій вибудовуються процеси управління стійким розвитком підприємств, є потенціал розвитку. Етапи формування потенціалу розвитку підприємства, які пронизують всі можливі рівні потенціалу, реалізуються під час проходження підприємством різних стадій життєвого циклу. Кожна стадія життєвого циклу складається з унікальної конфігурації змінних, пов'язаних з організаційним контекстом та структурою. Ми виділяємо чотири основних фази життєвого циклу підприємства в контексті станів потенціалу його розвитку: зародження підприємства – початок формування його потенціалу; становлення підприємства – поширення потенціалу за рівнями ієрархії, формування ієрархічних зв'язків; розвиток та зростання - інтенсивна внутрішньорівнева та міжрівнева взаємодії усередині потенціалу; спад, уповільнення розвитку - скорочення потенціалу через максимальну протидію зовнішнього середовища.

Під управлінням стійким розвитком підприємства ми розуміємо такий процес, при якому відбувається цілеспрямована зміна структури і функціоналу, що призводить до зміни якісного стану підприємства і формує такий об'єм компетенцій, що дозволяє успішно проходити критичні точки і переходити на нову стадію, створюючи тим самим «циклічно-безперервний» розвиток [79].

Відповідно таке управління може бути реалізоване тільки через комплексний, цілісний підхід в основі якого закладається концепція холізму, який здійснюється в тривимірному просторі з узгодженням управлінського забезпечення та ґрунтується на взаємодії і інтегративних зв'язках системи управління та механізму управління розвитком (рис.3.3). Система управління розвитком є керуючою, а керованим являється механізм управління розвитком, який в своєму складі має ряд локальних механізмів. Досягається він за рахунок побудови ефективного функціонування і реалізації поставленої мети на кожному з рівнів ієрархії, в певний період часу, на основі узгодженості та збалансованості свого потенціалу, незважаючи на обурюючі дії чинників внутрішнього і зовнішнього середовища різного походження.

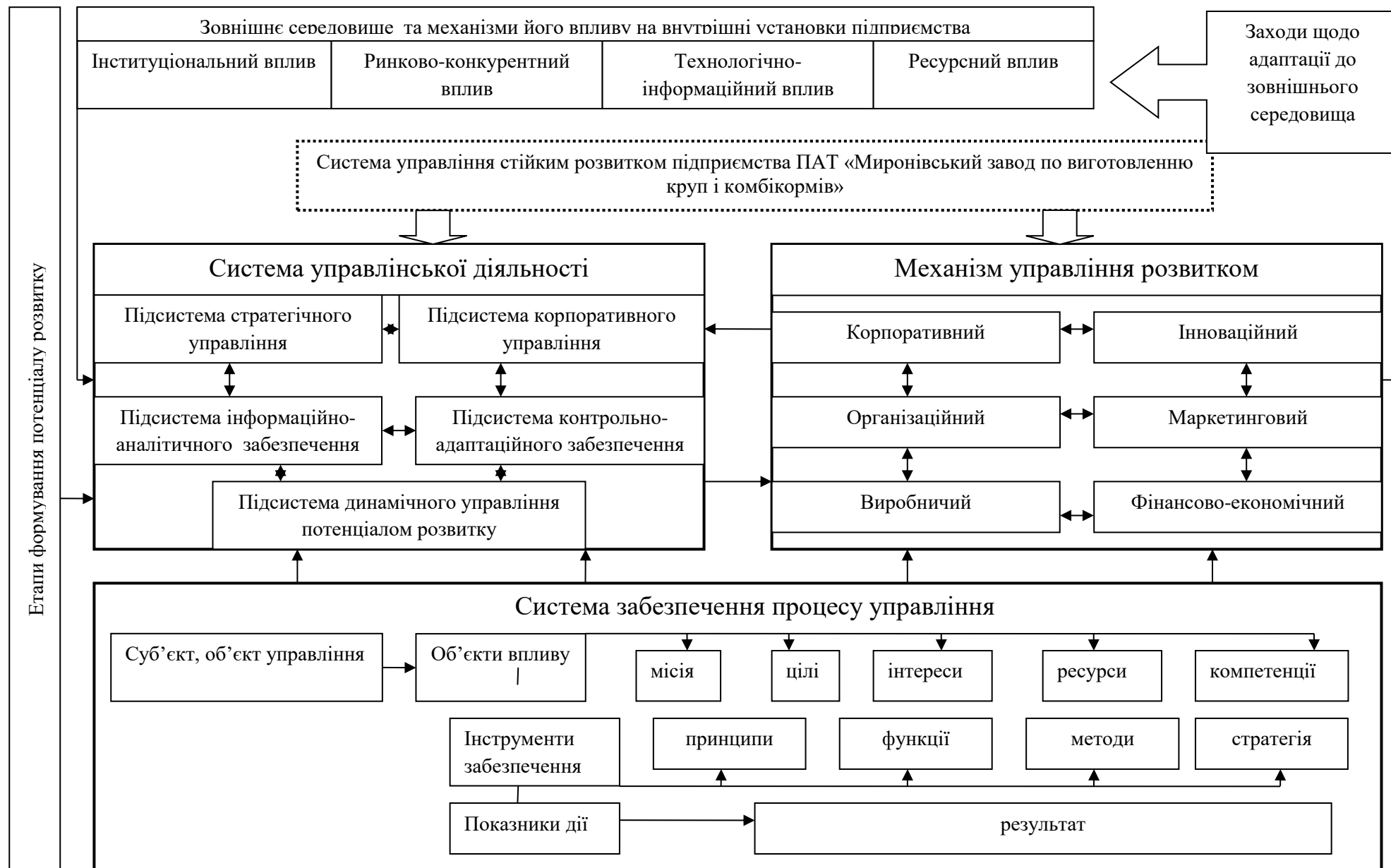


Рис. 3.3. Методологічний підхід до управління стійким розвитком підприємства ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» на основі концепції холізму [89]

В системі управління закладається основний базис функціонування та розвитку, за допомогою вибудови основних управлінських процесів в двох головних підсистемах: стратегічного та корпоративного управління. Повна взаємоузгодженість всіх зв'язків, які вибудовуються в системі, відбуваються за рахунок функціонування забезпечуючих підсистем інформаційно-аналітичної та контрольно - адаптаційної. Безпосередньо сталість, безперервність розвитку відбувається в рамках виділених підсистем та формуванні за рахунок їхньої взаємодії підсистеми динамічного управління потенціалом розвитку [87].

В умовах ринкової економіки, з урахуванням динамічного зовнішнього і внутрішнього середовища, головне завдання системи управління - в утриманні необхідної рівноваги і мінімізації ризику для підприємства при вимірі внутрішніх і зовнішніх чинників на основі реалізації певних економічних, фінансових, організаційних і інших дій [80].

Чинники зовнішнього походження мають широкий спектр впливу на діяльність підприємств, тому доцільно виокремити напрямки та механізми впливу зовнішнього середовища на елементи системи управління розвитком підприємства (рис. 3.4.). Відповідно до представленої схеми, вплив зовнішнього середовища на ключові внутрішні установки підприємства відбувається за допомогою чотирьох ключових механізмів: інституційного; ресурсного, ринково-конкурентного та технологічно – інформаційного [32].

Зокрема, механізм інституціонального впливу зовнішнього середовища на елементи систем стратегічного і корпоративного управління складається із нормативно-правового регулювання діяльності підприємств, систем їх державної і галузевої підтримки, а також інфраструктурної компоненти, якою створюються умови для повноцінного функціонування і розвитку. При цьому дія механізму інституційного впливу поширюється на таку внутрішню складову підприємства як система цілей, переважно матеріального та енергетичного рівня ієрархії [24].



Рис. 3.4. Напрямки та механізми впливу зовнішнього середовища на елементи системи управління розвитком підприємства ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» [88]

Наступним за рівнем важливості є механізми ресурсного впливу зовнішнього середовища, що відбувається через перманентно нестійкий стан ринків природних, фінансових, кадрових чи інформаційних ресурсів. Зміни, які постійно протікають на цих ринках (обсягів, доступності або вартості ресурсів) безпосереднім чином впливають на доступність ресурсів, тим самим або накладаючи додаткові зовнішні обмеження щодо ресурсної складової потенціалу розвитку підприємства, або навпаки – ліквідуючи існуючі [88].

Набагато більш важливу роль за механізми інституційного та ресурсного впливу відіграють механізми ринкового впливу середовища на внутрішні складові управлінської ієрархії підприємства, концептуальну модель яких досить точно описують 5 конкурентних сил М. Портера: вплив конкурентів, споживачів, постачальників, продуктів-замінників та контактних аудиторій. Під дією вказаних сил відбуваються флуктуації середовища безпосереднього конкурентного оточення підприємства, наслідком чого можуть бути зміна доступності ресурсів; коригування цілей діяльності; нівелювання значимості наявних компетенцій, а у найбільш радикальному випадку (принципова зміна характеру ринкового попиту або одержання конкурентами переваг, які не зможе скопіювати чи перевершити підприємство) - коригування або кардинальний перегляд місії підприємства [88].

Особливого значення із точки зору підтримки стійкого, динамічного розвитку ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» має своєчасне відстеження, а також адекватне реагування на дію механізмів техніко-технологічного та інформаційного впливу зовнішнього середовища, адже він, переважною мірою, має радикальний характер і може сприяти різкому стисненню (скороченню тривалості) нинішнього життєвого циклу підприємства та швидкому наближенню його до критичної точки власного функціонування. Кардинальні зміни техніко-технологічного та інформаційного середовища можуть не лише призвести до втрати підприємством компетенцій (навпаки, за інших обставин, сприяти появі нових джерел формування конкурентних переваг) і вимагати негайного перегляду генерального вектору його розвитку (місії), але і можуть спричинити крах підприємства та припинити його існування як організаційно-економічної та бізнес-системи [88].

Отже, з позиції забезпечення стійкого і динамічного розвитку підприємства критично важливого значення набуває постійний моніторинг та

контроль впливу із боку зовнішнього середовища за допомогою технологічно-інформаційного та ринкового механізмів, адже саме вони обумовлюють нівелювання (втрату значимості) наявних у підприємства компетенцій та призводять не лише до необхідності перегляду цілей із урахуванням існуючих обмежень, але і можуть вимагати радикальної зміни місії підприємства [88].

Необхідно відмітити, що підхід до управління стійким розвитком підприємства ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» має бути сформований з урахуванням ряду методологічних принципів:

- принцип комплексності, породжується складністю і багатоаспектністю виробничо-господарської, ринкової діяльності господарюючого суб'єкта. Управління стійким розвитком має забезпечувати регулювання усіх сторін цієї діяльності, формуючи роботу всіх локальних механізмів з взаємоузгодженою вибудовою концептуальних завдань в системі управління для досягнення єдиної мети підприємства;

- принцип динамічності, вимагає забезпечення постійного в часі і у просторі стійкого функціонування підприємства ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» під дією чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, а також забезпечення своєчасного виявлення неприпустимих відхилень від заданих нормативних значень показників;

- принцип адаптивності, вимагає гнучкості, яка викликана необхідністю своєчасного внесення коректив в систему та механізм управління. У процесі функціонування підприємства, механізм управління повинен, у разі потреби, бути готовим забезпечити трансформацію структури управління, її ланок, зв'язків між ними;

- принцип гармонізації внутрішнього і зовнішнього середовища, вимагає забезпечення стійкості, як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівні підприємства, і досягнення узгодженості (гармонії) між внутрішнім і зовнішнім

середовищем підприємства, за параметрами визначеним для діагностичних моделей стійкості;

- принцип обов'язкового прямого та зворотнього зв'язку (за допомогою процесу стабілізації розвитку підприємства формувати адекватні та несуперечливі управлінські дії, що дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства);

- принцип обліку цільової спрямованості функціонування підприємства - має спрямовувати систему та механізм управління на забезпечення таких параметрів (показників) стійкості функціонування підприємства ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів», які забезпечили ефективне функціонування виробничо-господарської системи, підвищення конкурентоспроможності та напрацювання показників динамічного розвитку.

При формуванні структури основних складових, що дозволяють реалізовувати процеси управління стійким розвитком ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів», необхідно враховувати особливості в побудові механізмів управління, що дозволяють окреслити можливості їх реалізації [89]:

- ряд локальних механізмів управління (фінансово-економічний, виробничий, організаційний, корпоративний, маркетинговий, інноваційний) функціонують завдяки утворенню сукупності взаємозв'язаних і взаємодіючих частин, об'єднання яких обумовлене різними цілями управління;

- кожен окремо взятий локальний механізм управління включає сукупність методів як систему правил і процедур, що застосовуються суб'єктом управління для вирішення завдань розвитку, які стоять перед системою управління для досягнення цілей управління;

- при вирішенні поставлених завдань кожний із механізмів управління незалежно від його природи керується певним набором інструментів, важелів, за допомогою яких здійснюється цільова дія на об'єкти управління;

- при формуванні механізму управління необхідно враховувати, що повна реалізація його функцій практично неможлива без відповідного набору елементів об'єкту управління вдале застосування яких суб'єктом призводить до досягнення результатів та розвитку підприємства.

В основі механізму управління розвитком ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» лежить ряд локальних механізмів: виробничий, фінансово-економічний, інноваційний, маркетинговий, організаційний, корпоративний.

Фінансово - економічний механізм дозволяє відстежувати результативність взаємоузгодженості процесів на трьох рівнях - інституційному, інфраструктурному, господарському, в основі яких лежить комплекс фінансових та економічних методів, засобів, форм, інструментів, процедур, важелів і технологічних прийомів, за допомогою яких здійснюється діагностика стану підприємства, зокрема, зовнішніх несприятливих чинників, регулювання організаційно-управлінських, виробничо-технологічних, організаційно-технічних, фінансових, економічних процесів та відносин з метою підвищення рівня результатів діяльності підприємства. Цей механізм є найскладнішим, враховуючи, що має не тільки внутрішньо рівневі зв'язки, а й між рівневі, синхронність розвитку яких залежить від вибудови взаємоузгодженості процесів та їх реалізації.

В основі фінансового механізму лежить система управління фінансами, яка призначена для організації взаємодії фінансових відносин і грошових фондів з метою оптимізації їхнього впливу на кінцеві результати діяльності підприємства [27; 43]. Оптимізація активів і пасивів підприємства є найбільш важливим і складним етапом управління фінансами, що постало сьогодні перед підприємствами. Оптимізація структури є процесом вибору найкращих форм їх організації, з урахуванням умов і особливостей здійснення господарської

діяльності, а також виявлення прихованих резервів [68]. Від побудови такого управління повністю залежать інвестиційні процеси.

В сучасних умовах роботи, основним недоліком в аналізі інвестиційної діяльності ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» є відсутність взаємозв'язку економічних розрахунків маркетингових досліджень на етапі розробки інвестиційного проекту і в процесі його реалізації з фактичними фінансовими показниками, що призводить до незбалансованості та недосконалості в процесах здійснення інвестиційної діяльності [72].

Побудова ефективного фінансово-економічного механізму дозволить здійснювати вдало ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» інвестиційну діяльність, що дасть змогу з максимальною швидкістю досягти поставлених цілей та вирішити основні завдання розвитку економіки підприємства, сприятиме результативному вирішенню конкретних функцій управління інвестиційною діяльністю, повна і послідовна реалізація яких є надійною запорукою активної інвестиційної політики підприємства.

Корпоративний механізм являє собою багаторівневу систему, суть і зміст якої визначається принципами і нормами корпоративного управління. Його формування на ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» почалось з появою відокремлення процесів володіння і управління, які характеризують організаційно-правову форму акціонерного товариства. Для побудови механізму управління ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» доцільним є ефективне функціонування чотирьох органів корпоративного управління: загальних зборів акціонерів; ревізійної комісії; спостережної ради; виконавчого органу. При цьому основною проблемою корпоративного управління в ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» є визначення структури органів управління корпоративних підприємств і розподіл повноважень між ними. Для вирішення цієї проблеми необхідно сформулювати заходи контролю за майном

корпоративного підприємства з метою запобігання його несанкціонованого вилучення. У цьому випадку інтереси різних груп зацікавлених осіб отримають більш збалансоване узгодження, що буде призводити до зменшення конфліктних ситуацій. Корпоративний механізм має три основних вектора дій. Перший вектор суспільного характеру, зона дії якого в основному зосереджена на інституціональному рівні, де відбувається взаємодія між державними та недержавними об'єднаннями та організаціями різних рівнів. Другий вектор інфраструктурного рівня, де основна сфера співробітництва знаходиться в межах різних ринків. Здійснюється взаємодія учасників фондового ринку з акціонерним ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» шляхом здійснення операцій купівлі-продажу інвестиційних ресурсів. Третій вектор управлінсько-корпоративного характеру, найнижчий рівень у системі корпоративного управління, на якому здійснюється внутрішнє управління ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів». Даний вектор є основоположним в корпоративному механізмі, так як головне його завдання є побудова корпоративної культури: те, заради чого люди стали членами одного підприємства; те, як будуються відносини між ними; які стійкі норми і принципи життя та діяльності організації. Такий підхід дозволяє закласти фундамент, вибудований «знизу-вгору», який не тільки виокремить одне підприємство від іншого, але й істотно визначить успіх його функціонування та розвитку в довгостроковій перспективі.

Корпоративну культуру ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» доцільно розглядати на трьох рівнях: рівні артефактів, рівні цінностей і рівні базових уявлень [61]. Ядром корпоративної культури є цінності. Соціальні, моральні і культурні цінності створюють в єдину корпоративну культуру суспільства загалом й окремих підприємств зокрема. На їх основі виробляються норми і форми поведінки людини, відбувається формування внутрішньо-організаційних норм і соціальних ролей, моделі

поведінки і спілкування на підприємстві. Тому побудова якісного рівня корпоративної культури дасть можливість ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» ефективно розвивати компетенції, які закладаються в організаційно-управлінському механізмі.

Відносно формування корпоративної культури, можна виділити три основні позиції, врахування яких необхідне для кожного підприємства [70]: культура є продуктом природного розвитку підприємства в тому сенсі, що вона складається спонтанно в процесі спілкування і взаємодії людей і не залежить від їх суб'єктивних бажань; служить штучним винаходом, створеним людьми і являється результатом їх раціонального вибору; змішана природно-штучна система, що сполучає в собі формально раціональні і спонтанні життєві процеси.

Згідно з першим підходом цінності корпоративної культури є сплавом особових цінностей членів підприємства, при тому, що ціннісні орієнтації особи формуються в конкретних соціально історичних умовах, відображаючи актуальні цінності певного суспільства, які пов'язані з економічним і культурним рівнями його розвитку, і коли ті невисокі, говорити про зумовленість інноваційності в ціннісних представленнях не доводиться.

Відповідно до другої позиції готовність до змін, успішність нововведень, тобто інноваційність, можливі як наслідок раціонального вибору, як правило, керівництвом підприємства. Тоді інноваційність представляється зовнішньою цінністю для співробітників підприємства, і перетворення зовнішньої цінності у внутрішню можливо при її усвідомленні, наданні їй суб'єктивної значущості, яка повинна супроводжуватися прийняттям відповідальності за її реалізацію. Якщо внутрішнього прийняття немає, зароджується відчуження, виникають конфлікти, виявляється так звана «культура фіктивних декларацій».

Третій підхід до формування корпоративної культури як природно-штучної системи припускає обрання зовнішніх організаційних цінностей, які

виступають умовами досягнень внутрішніх цінностей. В цьому випадку головним аспектом є принцип кадрової роботи: підбір важливіше за стимулювання. А.І. Пригожин зазначає: «багато управлінських проблем вирішується легше і швидше, якщо вже на лінії найму відбувається якісна селекція, і відбирається переважно той персонал, який за психологічними якостями і ціннісними орієнтаціями найближче до ідеології фірми - працедавця» [375, с.199]. Не з будь-якого елементного складу можна побудувати бажану систему.

Інноваційний розвиток неможливий, якщо корпоративна культура, що склалася, має антиінноваційну роль. Виклик часу полягає не у прийнятті рішення - змінюватися або не змінюватися, а в тому, як саме змінюватися, задіюючи всю потужність організаційної культури. Корпоративна культура є ефективним інструментом, використання якого може гарантувати підприємству успіх, процвітання і стабільності, але невміле або недоречне застосування якого може мати дуже негативні результати [106].

Сьогодні роль корпоративної культури ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» є найважливішою складовою в його розвитку. Ті цінності, норми, кодекси поведінки, які закладаються в корпоративних об'єднаннях формують світогляд певних соціальних груп, об'єднання інтересів яких може відображати загальний рівень національної культури країни. Тому, корпоративну культуру необхідно вивчати, стежити за її формуванням та розвитком, вдосконалювати і регулювати її зміни. Вона повинна ставати органічною частиною всього підприємства, бути адекватною сучасним вимогам, які є продиктованими економічним і технологічним розвитком, специфікою українського законодавства і менталітету.

Організаційний механізм в своїй головній ролі здійснює координаційно-регулюючу функцію з орієнтацією на досягнення загальної стратегічної цілі підприємств. З позицій статичного розуміння, організаційний механізм розвитку

можна розглядати як сформовану потенційну можливість організаційної складової у формуванні організаційних структур та структур управління, організаційного механізму, організаційних процесів, організаційних комунікацій та взаємодій, правил, нормативів і стандартів, організаційного проектування забезпечувати досягнення загальних цілей в стратегічному розвитку підприємств.

З позицій динамічного розуміння, організаційний механізм слід розглядати через організаційну діяльність і процес управління, що забезпечують динамічно-стійкий розвиток підприємств при реалізації стратегій та досягненні цілей [321]. Практично – це здатність системи менеджменту забезпечувати результативність діяльності ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» шляхом здійснення організаційної взаємодії між суб'єктами внутрішнього та зовнішнього характеру, використовуючи механізми динамічної адаптації в процесі трансформаційних перетворень.

До складу організаційного механізму входять правила, організаційно-правові нормативи та стандарти, що визначають і регулюють структуру управління, обов'язки, права, відповідальність органів управління і управлінського персоналу, організація процесу їх діяльності; розподіл робіт між різними виконавцями; оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, чисельність працівників апарату управління, матеріальне й моральне стимулювання їхньої праці.

Інноваційний механізм в сучасних умовах розвитку ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» має стати одним з домінуючих в процесах управління. В інтеграції з корпоративною культурою, відповідним цілепокладанням та з допомогою різних методів, важелів, інструментів на ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» мають вибудовуватись механізми швидкої адаптації до зовнішніх змін.

Зміна розуміння місця й основної мети інноваційної політики на ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів», яка відбулась в процесі переходу до ринкової системи господарювання, призвела до стагнації даного виду діяльності. Новій системі притаманне планування на мікрорівні, тобто підприємство самостійно визначає, з ким, як, коли, для кого і яким чином працювати [69].

Особливість інноваційного механізму в ринкових умовах полягає передусім в його орієнтації на попит, який виникає в залежності від рівня взаємодії учасників. За умов конкуренції сильні позиції матиме підприємство, яке гнучко реагує на потреби ринку й спроможне задовольнити нову потребу або ж запропонувати новий чи поліпшений засіб задоволення існуючої. Тобто йдеться про інновацію, інноваційні методи в роботі, які стануть ключовими факторами конкурентоспроможності підприємства [99; 101].

Маркетинговий механізм в структурі механізму розвитком підприємства являє собою правила і процедури взаємодії між учасниками маркетингової діяльності, які формують умови для успішного досягнення стратегічних та корпоративних маркетингових цілей, відповідно до прийнятої на підприємстві організацією процесу реалізації маркетингової стратегії і вибудови внутрішньо маркетингових процесів, що базуються на елементах концепцій 7P, елементи STP – маркетингу [58; 98; 19].

Ключову роль відіграє маркетингова стратегія (конкурентне позиціонування, сегментація, охоплення ринку) , так як вона задає орієнтири для розробки інших функціональних стратегій підприємства, залежить від змін, що відбуваються в маркетинговому середовищі, виконує координаційну роль. В процесі її реалізації необхідно враховувати хід і результати реалізації інших функціональних стратегій підприємства [58; 97]. Такий підхід дозволить забезпечити поетапне досягнення стратегічних цілей, що в результаті дозволяє забезпечити ув'язку стратегічного і поточного планування.

Таким чином, механізм управління розвитком ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів», з функціональною реалізацією кожного з його локальних механізмів, дозволить за рахунок адаптації до умов зовнішнього середовища та цілісного підходу до формування та реалізації цілей, завдань, механізмів на різних ієрархічних рівнях, бути зорієнтованим на пошук і реалізацію довгострокових можливостей підприємства, що стане основою забезпечення стійкого розвитку ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів».

3.3. Економічне оцінювання та прогнозування наслідків функціонування організаційно-економічного механізму стійкого розвитку ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

Прогнозування є важливим чинником, що визначає загальну спрямованість розвитку соціально-економічних процесів.

Прогноз є об'єктивно обґрунтоване судження, спрямоване на зменшення невизначеності майбутнього з метою вибору найраціональніших практичних рішень. В основі прогнозування лежать об'єктивні закономірності, які пов'язують минуле з майбутнім. Якісне і кількісне визначення такого зв'язку і утворює фундамент зв'язку теорії і практики прогнозування.

Під прогнозом розуміється науково-обґрунтоване судження про можливі стани об'єкта в майбутньому, про альтернативні шляхи й терміни здійснення. Головна мета прогнозу – виявити процеси розвитку явищ і передбачати розвиток подій у майбутньому [84, с. 133].

Головне завдання будь-якого прогнозу є не досягнення абсолютної точності розрахунків, а надійність передбачення загального перебігу процесів і тенденцій у сферах, що визначають розвиток підприємства. Проте, якщо мова

йде про короткотермінові прогнози, то їх висока точність є важливою необхідністю.

Прогноз (від грец. *Prognōsis* – передбачення) – це спроба визначити стан якогось явища чи процесу в майбутньому. Процес складання (розробки) прогнозу називають прогнозуванням. Прогнозування розвитку (стану) підприємства або організації – це наукове обґрунтування можливих кількісних та якісних змін його (її) стану (рівня розвитку в цілому, окремих напрямків діяльності) в майбутньому, а також альтернативних способів і строків досягнення очікуваного стану.

Процес прогнозування завжди базується на певних принципах. Головними з них є такі:

- цілеспрямованість – змістовий опис поставлених дослідницьких завдань;
- системність – побудова прогнозу на підставі системи методів і моделей, що характеризуються певною ієрархією та послідовністю;
- наукова обґрунтованість – усебічне врахування вимог об'єктивних законів розвитку суспільства, використання світового досвіду;
- багаторівневий опис – опис об'єкта як цілісного явища і водночас як елемента складнішої системи;
- інформаційна єдність – використання інформації на однаковому рівні узагальнення й цілісності ознак;
- адекватність об'єктивним закономірностям розвитку – виявлення та оцінка стійких взаємозв'язків і тенденцій розвитку об'єкта;
- послідовне вирішення невизначеності – ітеративна процедура просування від виявлення цілей та умов, що склалися, до визначення можливих напрямків розвитку;
- альтернативність – виявлення можливості розвитку об'єкта за умови різних траєкторій, різноманітних взаємозв'язків і структурних співвідношень [85].

В умовах євроінтеграції роль науково обґрунтованих прогнозів зростає. Процес розробки прогнозів індексу рівня розвитку підприємства поділяється на етапи:

- 1) аналіз динаміки рівня розвитку підприємства і виявлення тенденцій його змінення;
- 2) відбір основних факторів, які визначають зміну тенденцій розвитку;
- 3) обґрунтування методу прогнозування і форми зв'язку між показниками (далі будемо називати факторами);
- 4) розробка прогнозу та об'єктивізація отриманих результатів, тобто обчислення помилок;
- 5) змістовна інтерпретація отриманих результатів та їх корегування.

Для соціальної компоненти стійкості, яка враховує вплив таких змінних як коефіцієнт кількісної укомплектованості персоналу управління, коефіцієнт якісної укомплектованості персоналу управління, питома вага управлінського персоналу, який має стаж роботи на підприємстві та в галузі більш ніж 5 років, рентабельність витрат на управління рівняння регресії, яке було отримане після аналізу матриці парної кореляції між показниками, виглядає таким чином:

$$I_y = 0,083 + 0,167x_1 + 0,0016x_3 + 0,0171x_4 \quad (3.1),$$

(3,3447) (7,4474) (5,2558) (3,5924)

Оціночна статистика моделі:

- у дужках під вільним членом і відповідним коефіцієнтом регресії наведені дані t-статистики;
- R-квадрат = 0,986; F-статистика (оцінка зв'язку між незалежними факторами і залежною змінною) = 54,205; значущість F (рівень значущості, який відповідає визначеному F – чим він нижчий, тим кращий зв'язок) = 3,862.

Відзначимо, що розрахункове значення t-статистики для фактору «коефіцієнт якісної укомплектованості персоналу» (x_2) менше розрахункового

значення ($t_{кр} = 2,179$), тому він не значущий і може бути виключений з рівняння. Як показує аналіз моделі (3.1), що пояснює майже 98,6 % варіації результативного показника, найбільш значущим фактором є коефіцієнт кількісної укомплектованості персоналу управління (x_1). Цей фактор має прямий зв'язок із індексом рівня розвитку за даною компонентою. При збільшенні коефіцієнту кількісної укомплектованості персоналу управління на 1 % величина комплексного показника може збільшитися на 0,167 %; при збільшенні питомої ваги управлінського персоналу, який має стаж роботи на підприємстві та в галузі більш ніж 5 років, на 1 % величина індексу рівня розвитку за компонентою може збільшитися на 0,0016 %. При збільшенні рентабельності витрат на управління на 1 % величина індексу рівня розвитку за компонентою може збільшитися на 0,171 %.

Далі розглянемо компоненти економічної стійкості.

Для фінансової компоненти рівняння регресії, яке отримане після аналізу матриці парної кореляції між показниками і виключення незначних факторів виглядає таким чином:

$$I_{\phi} = 0,376 + 0,113x_{21} + 0,9107x_{23} + 0,0087x_{25} \quad (3.2),$$

$$(3,912) \quad (2,810) \quad (3,192) \quad (3,913)$$

Оціночна статистика моделі: - R-квадрат = 0,864; F-статистика = 124,655.

У зв'язку з недостатнім значенням t-статистики до моделі не були включені наступні фактори: «коефіцієнт абсолютної ліквідності» (x_{22}), «маневреність власного капіталу» (x_{24}). Регресійну залежність можна назвати дуже тісною, тому що коефіцієнт детермінації (R-квадрат) складає 0,864, тобто пояснює майже 86,4 % варіації результативного показника. Всі вони мають прямий зв'язок із індексом розвитку за фінансовою компонентою (коефіцієнти рівняння – додатні). Найбільш значущим фактором є коефіцієнт поточної ліквідності (x_{23}). Цей фактор має прямий зв'язок із індексом рівня розвитку за даною компонентою. При збільшенні коефіцієнту поточної ліквідності на 1 %

величина індексу розвитку може збільшитися на 0,9107 %; при збільшенні коефіцієнта автономії на 1 % величина індексу рівня розвитку за компонентою може збільшитися на 0,113 %. При збільшенні рентабельності активів на 1 % величина індексу рівня розвитку за компонентою може збільшитися на 0,0087 %.

Для екологічної компоненти стійкості, яка враховує вплив таких змінних як коефіцієнт ресурсомісткості, енергомісткість, витрати води до обсягу виготовленої продукції рівняння регресії, яке було отримане після аналізу матриці парної кореляції між показниками, виглядає таким чином:

$$I_{ЕК} = 1,112 - 0,5882x_{43} - 0,2364x_{45} \quad (3.3),$$

(2,869) (-37,227) (-4,211)

Оціночна статистика моделі: - R-квадрат = 0,892; F-статистика = 525,1254.

Відзначимо, що розрахункове значення t-статистики для фактору «енергомісткість» (x_{44}) менше розрахункового значення, тому він не значущий і може бути виключений з рівняння. Як показує аналіз моделі (3.3), що пояснює майже 89,2 % варіації результативного показника, найбільш значущим фактором є коефіцієнт ресурсомісткості (x_{43}). Цей фактор має зворотній зв'язок із індексом рівня розвитку за даною компонентою. При збільшенні коефіцієнту ресурсомісткості на 1 % величина індексу рівня розвитку може зменшитися на 0,5882 %; при збільшенні витрат води у розрахунку на 1 т. виготовленої продукції на 1 % величина індексу рівня розвитку за даною компонентою може зменшитися на 0,2364 %.

Визначивши основні закономірності змінення загального інтегрального індексу рівня розвитку підприємства ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів», можна перейти до розрахунку прогнозного значення модельованого показника.

Для визначення прогнозу інтегрального індексу розвитку ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» із врахуванням запровадження запропонованих заходів у короткостроковому періоді була побудована економіко-математична модель (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Економіко-математична модель прогнозування інтегрального індексу
рівня розвитку ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і
комбікормів»**

Складова	Компоненти	Модель	Коефіцієнт детермінації R^2
Соціальна	Управлінська	$I_y = 0,083 + 0,167x_1 + 0,167x_3 + 0,0171x_4$	0,986
	Кадрова	$I_k = 0,465 - 0,0065x_5 + 0,0056x_7 + 0,0269x_9$	0,895
	Мотиваційна	$I_{mo} = 0,131 + 0,0396x_{10} + 0,085x_{13} + 0,0517x_{16}$	0,953
	Інформаційно-комунікативна	$I_{ik} = -0,33 + 0,262x_{17} + 0,628x_{19} + 0,012x_{20}$	0,927
Економічна	Фінансова	$I_{\phi} = 0,376 + 0,113x_{21} + 0,9107x_{23} + 0,0087x_{25}$	0,864
	Інноваційна	$I_{inh} = -0,024 + 0,094x_{26} + 0,308x_{28} + 0,0143x_{29}$	0,918
	Інвестиційна	$I_{inv} = 0,112 + 0,109x_{31} + 0,0274x_{32} + 0,019x_{34}$	0,856
	Маркетингова	$I_{mar} = 0,175 + 0,524x_{35} + 0,201x_{36} + 0,6031x_{38}$	0,945
	Техніко-технологічна	$I_{itt} = 0,562 - 1,126x_{39} + 0,0179x_{41} + 0,0214x_{42}$	0,924
Екологічна	Екологічна	$I_E = 1,112 - 0,5882x_{43} - 0,2364x_{45}$	0,892

*Розраховано автором за даними ПАТ «Миронівський завод по
виготовленню круп і комбікормів»*

На рис. 3.5. показано графік змінення загального інтегрального показника рівня трудового потенціалу ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» за період 2013-2017 рр. з урахуванням отриманого прогнозного значення на 2018 рік.

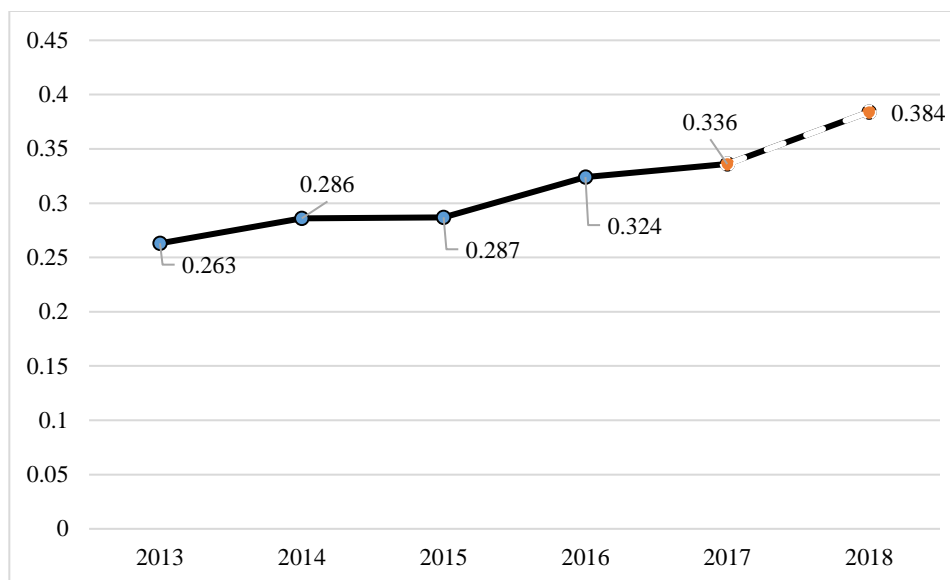


Рис. 3.5. Динаміка (2013-2017 рр.) і прогноз (2018 р.) загального інтегрального індексу рівня розвитку ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

Розраховано автором за даними ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів»

Запропонована економіко-математична модель дозволяє здійснити прогноз рівня розвитку підприємства. Визначено, що за умов реалізації запропонованих заходів щодо забезпечення розвитку загальний інтегральний показник рівня розвитку для даного підприємства матиме позитивну тенденцію і зміниться з 0,336 у 2017 р. до 0,384 у 2018 р., тобто покращиться на 14,3 %. Це забезпечить перехід підприємства до нового якісного стану, тобто з низького до середнього рівня розвитку.

Висновки до розділу 3

Вплив зовнішнього середовища на елементи системи управління підприємства ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» визначено у найбільш актуальних для підприємств чотирьох ключових напрямках: інституціонально-імперативному; ресурсному, ринково-конкурентному та технологічно – інформаційному. Для забезпечення стійкого розвитку важливого значення набуває постійний моніторинг і контроль технологічно-інформаційного та ринково-конкурентного впливу зовнішнього середовища, так як ці чинники призводять до прийняття рішень стосовно корегувань цілей та місії підприємств.

Дієвість системи управління значною мірою залежить від правильності вибору розмежувань сфери впливу стратегічного і корпоративного управління. Основні управлінські процеси закладаються на верхньому, зовнішньоорієнтованому рівні управлінської ієрархії підприємства ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» сфери стратегічного управління та нижньому, внутрішньоорієнтованому рівні управлінської ієрархії сфери корпоративного управління. Стійкий розвиток підприємства ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» стає можливим завдяки узгодженню зовнішнього і внутрішнього рівнів управлінської ієрархії, яке відбувається на рівні формування цілей діяльності підприємства та визначення необхідних для їх досягнення ресурсів і компетенцій.

Повноцінна робота системи управління розвитком підприємства забезпечується за рахунок взаємоузгодженого і скоординованого функціонування як базових підсистем стратегічного і корпоративного управління, так і забезпечуючих інформаційно-аналітичної і контрольно-адаптаційної підсистем. Призначення інформаційно-аналітичної підсистеми в

систематизації і аналізі інформації на макро-, мезо-, та мікроекономічних рівнях, що дозволяє встановити взаємозалежність між різними рівнями впливу інформації. Контрольно – адаптаційна підсистема дозволяє відслідкувати узгодженість цілей на різних рівнях потенціалу, міру врахування внутрішніх і зовнішніх чинників впливу при цілеформуванні, рівень впливу етапу життєвого циклу підприємства на пріоритетність цілей різних рівнів, накопичені компетенції.

Обґрунтована концепція взаємодії механізму управління розвитком із зовнішнім середовищем, базується на підсистемах різних видів управління на підприємстві. Адаптація управлінських процесів до змін дозволила структурувати три типи впливу зовнішнього середовища на підприємство і відповідну взаємодію з внутрішньою структурою через: множину цілей, множину ресурсів і множину обмежень, обґрунтувати доцільність використання різних видів управління та адаптаційних технологій до кожної з множин. Застосування мережецентричного принципу в роботі з інформацією під час прийняття управлінських рішень, дозволить на рівні корпоративного управління підвищувати швидкість та адекватність реакції механізму управління розвитком на зовнішнє середовище.

ВИСНОВКИ

Систематизація теоретико-методологічного підґрунтя щодо системи управління розвитком дала змогу визначити шляхи її оптимізації за рахунок розкриття і наповненості сформованих етапів, реалізація яких можлива з урахуванням понятійного розмежування «будова/структура», відповідних інтегральних функцій і розробки цільових коротко- та середньострокових орієнтирів діяльності. Оскільки функціонування сучасних підприємств реалізується в декількох площинах, то це потребує інтегративних зв'язків будови внутрішніх складових підприємства з його зовнішнім середовищем та підпорядкування під них його структури. Це дало можливість обґрунтувати, що здійснення процесу інтеграції відбувається шляхом постійного оновлення інформації і прийняття рішень на основі взаємозв'язків при взаємодії інституційного і господарського механізмів, які є ключовими в систематизації зовнішніх чинників впливу в побудові ефективної системи управління розвитком підприємства.

Розроблений науково-методичний підхід до прогнозування потенціалу розвитку підприємства ґрунтується на моделюванні ієрархічних і часових взаємозв'язків між складовими потенціалу, визначенні факторів впливу зовнішнього середовища та оцінці показників-індикаторів потенціалу його розвитку. Його впровадження дало змогу відслідкувати причинно-наслідкові зв'язки поточного стану розвитку досліджуваної групи підприємств, визначити рівень потенціалу їхнього розвитку та силу впливу зовнішнього середовища. Сценарний прогноз на підставі припущень щодо підвищення інтенсивності накопичення компетенцій і налагодження ефективнішої вертикальної взаємодії між енергетичним та інформаційним рівнями потенціалу відображає здатність підприємств змінити траєкторію свого розвитку з подальшим нарощенням

потенціалу (навіть за умови реалізації песимістичного макроекономічного сценарію в Україні) та підтримувати в подальшому свій сталий розвиток.

Аналіз коефіцієнту автономії, коефіцієнту рентабельності власного капіталу, коефіцієнту фінансування, коефіцієнтів ліквідності дав змогу відобразити стан діяльності підприємства:

– ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» може виконувати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних коштів, воно не залежне від залучених позичкових коштів, що підтверджується розрахованими значеннями коефіцієнту автономії (0,2);

– ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» має достатню частку власних коштів (коефіцієнт рентабельності власного капіталу становить більше 21,1%);

– розраховані показники ліквідності проілюстрували можливість швидкого перетворення будь-яких цінностей ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» у грошові кошти з метою погашення боргових зобов'язань.

У сучасних умовах господарювання проблеми, пов'язані з управлінням розвитком підприємства, набули особливої актуальності. Зовнішніми спонукальними мотивами стали загальносвітові процеси, зокрема тенденції до глобалізації та корпоратизації світової економіки. Внутрішні мотиви об'єктивно виникли в результаті змін умов функціонування підприємств, що призвело до необхідності розробки нових сучасних стратегії розвитку підприємств, які є базисом для успішної діяльності підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Сухорукова Т. В. Экономическая устойчивость предприятия / Т. В. Сухорукова // Экономика Украины. – 2001. – № 5. – С. 58–52.
2. Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / Шеремет А. Д. – Москва : ИНФА–М, 2001. – 415 с.
3. Шумпетер Й. А. История экономического анализа : у 3 т. / Шумпетер Й. А. ; пер. с англ. под ред. В. С. Автономова [и др.] – Санкт- Петербург : Экономическая школа, 2001. – 3 т
4. . Зеткина О. В. Об управлении устойчивостью предприятия / Зеткина О. В. – Москва : Аудит, 2003. – 134 с
5. Севастьянов А. В. Методы и механизмы управления интеграционными процессами в промышленности / Севастьянов А. В. – Москва : Дело Лтд, 2004. – 243 с
6. Медведев В. А. Устойчивое развитие общества: модели, стратегия / Медведев В. А. – Москва : Академия, 2001. – 267 с.
7. Иваненко Т. Б. Ситуационный анализ / Иваненко Т. Б., Юрский А. Д. – Москва : Знание, 2000. – 352 с.
8. Масютин С. А. Корпоративное управление: опыт и проблемы : монография / С. А. Масютин. – Москва : Финстатинформ, 2003. –280 с/
9. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства / Запасна Л. С. // Проблемы материальной культуры. Экономические науки. – 2007. –№ 2. – С. 32–37.
10. Грамотеев Р. Е. Проектно-ориентированный подход к развитию организации : автореф. дис. канд. экон. наук : 08.00.05./ Грамотеев Роман Евгеньевич ; Государственный университет управления. – Москва, 2002. –18 с.

11. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : моно- графія / В. А. Василенко. – Киев : ЦУЛ, 2005. – 644 с.
12. Шимановська-Діанич Л. М. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації Ураїни: теорія і практика : монографія / Шимановська-Діанич Л. М., Власенко В.А. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – 341с.
13. Саак А. Є. Маркетинг в соціально-культурному сервісі і туризмі / А. Є. Саак, Ю. А. Пшеничних. – Санкт-Петербург : Пітер, 2007. – 480 с
14. Максимова Л. В. Аналітичне забезпечення оцінки стійкості машинобудівного підприємства / Максимова Лідія Віталіївна : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Л. В. Максимова ; Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля. – Луганськ, 2009. – 20 с.
15. ООН и устойчивое развитие [Електронний ресурс] // Организация объединенных наций : [сайт] / ООН. – Текст. і граф. дані. – [б. м.], 2016. – Режим доступа: <http://www.un.org/ru/development/sustainable/> (дата звернення: 24.04.2016). – Назва з екрана.
16. Погорелов Ю. С. Развитие предприятия: понятия та виды / Погорелов С. // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 10. – С. 51–59.
17. Прохорова В. В. Концептуальна модель управління стійким економічним розвитком виробничо-господарських систем / В. В. Прохорова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2010. - № 31. - С. 139-149.
18. Гончаренко О. М. Прогнозування стійкого розвитку підприємства О. М. Гончаренко. -URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10020/1/21.pdf>.
19. Елецких С. Я. Характеристика этапов процесса управления устойчивым развитием предприятия / С. Я. Елецких // Экономика Крыма. - 2011. - № 1 (34). - С. 29-36.
20. Бакунов О. О. Концептуальний підхід до управління інноваційним розвитком торговельного підприємства / О. О. Бакунов, М. С. Рошка //

Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. - 2012. - № 1 (5).
- Том 2. - С. 19-25.

21. Васюк Н. В. Основи формування механізму стійкого розвитку машинобудівельних підприємств / Н. В. Васюк // Інноваційна економіка : всеукраїнський науково-виробничий журнал. - 2012. - № 10 (36). - С. 125-128.

22. Заюкова М. С. Теорія фінансової стійкості підприємства / М. С. Заюкова, О. В. Мороз, О. О. Мороз. - Вінниця : УНІВЕРСУМ, 2004. - С. 156.

23. Шаціло Н. І. Фактори сталого розвитку сільськогосподарських підприємств / Н. І. Шаціло // 36. наук. праць Таврійського державного агротехнологічного університету. - 2010. - № 9. - С. 365-370.

24. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. - М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 501 с.

25. Ильин А. И. Планирование на предприятии / А. И. Ильин. - Минск : Новое знание, 2001. - 635 с.

26. Новицкий Н. И. Организация, планирование и управление производством / Н. И. Новицкий, В. П. Пашуто. - М. : Финансы и статистика, 2007. - 576 с.

27. Дунська А. Р. Визначення категорії «інноваційний механізм розвитку промислових підприємств» / А. Р. Дунська // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 1. – С. 169–179

28. Рогоза М. Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств : монографія // М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.

29. Пілявоз Т. М. Методологічні підходи щодо оцінювання інноваційного розвитку підприємства / Т. М. Пілявоз. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1085&p=1>

30. Підкамінний І. М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства / І. М. Підкамінний, В. С. Ціпурина // Ефективна

економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=480>

31. Пантелєєва Н. М. Організаційно-економічний механізм управління інноваціями банківської системи / Н. М. Пантелєєва // Вісник Університету банківської справи національного банку України. – 2013. – № 1. – Вип. 1. – С. 122–128

32. Гаврилко П. П. Фактори інноваційного розвитку промисловості / П. П. Гаврилко. А. В. Колодійчук, В. М. Черторижський // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.11. – С. 201–205.

33. І. М. Крейдич Діагностика впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на процес інноваційно-інвестиційного забезпечення стійкого розвитку промислових підприємств / І. М. Крейдич, О. С. Наконечна, К. М. Швець 248 // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2889>.

34. Стежко Н. В. Домінантні чинники впливу людського розвитку на інноваційні процеси / Н. В. Стежко, А. О. Білоусова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – Вип. 2 (1). – С. 319–327.

35. Шипуліна Ю. С. Сучасні підходи до інтенсифікації інноваційного розвитку промислових підприємств: теоретичний огляд / Ю. С. Шипуліна // 262 Науковий журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій». – 2012. – № 3. – С. 128–140.

36. Череп А. В. Ефективність як економічна категорія / А. В. Череп, Є. М. Стрілець // Ефективна економіка. – 2013. – № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727>.

37. Бритель А. С. Теоритические основы оценки эффективности проектов инновационного развития экономических систем: факторы, проблемы, методические подходы, принципы / А. С. Бритель // Вестник Ленинградского

государственного университета им. А.С. Пушкина. – 2013. – № 1. Т. 6. – С. 97–110.

38. Божанова В. Ю. Стратегічні підходи до інноваційного розвитку сучасного підприємства / В. Ю. Божанова, Г. Л. Ступнікер // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2013. – № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2450>.

39. Бондаренко М. І. Проблеми інноваційного розвитку промисловості України / М. І. Бондаренко, І. П. Сидорчук // Управління економічними системами: концепції, стратегії та інновації розвитку : матеріали ІХ Міжнародної науково–практичної конференції (м. Хмельницький, 22–24 травня 2014 р.). – Хмельницький : ФОП Мельник А.А., 2014. – С. 15–17.

40. Лорві І. Ф. Формування стратегії збуту інноваційної продукції / І. Ф. Лорві // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 2. – С. 93–98.

41. Лазарєва Є. Дослідження закономірностей інноваційних перетворень у регіональній економіці / Є. Лазарєва // Економіст. – 2009. – № 9. – С. 35–37.

42. Македон В. В. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: теорія та методологія / В. В. Македон, Д. С. Рубець // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – 2013. – № 45 (1018). – С. 75–86.

43. Безус А. М. Фактори впливу на формування та реалізацію інноваційної стратегії підприємства / А. М. Безус, П. І. Безус // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Економіка. – 2014. – Вип. 1. – С. 61–69.

44. Волков О. І. Економіка та організація інноваційної діяльності : підручник. – 3-тє вид., перероб. та доп. / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін.; за ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенка. – К. : Центр учб. л-ри, 2007. – 660 с.

45. Конащук В. Л. Джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств / В. Л. Конащук, Л. В. Лисенко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2013. – Вип. 5. – С. 197–201.

46. Менюк Ю. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства / Ю. Менюк, В. Саєнко // Сучасні проблеми економіки: нові погляди науковців. Матеріали всеукраїнської науково–практичної конференції (м. Дніпропетровськ, 24–25 лютого 2012 року). – Дніпропетровськ : НО «Перспектива», 2012. – Частина 1. – С. 104

47. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436–IV.– URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436>– 15.

48. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18 серпня 1991 р. № 1560–XII URL – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

49. Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» від 11.07.2001 № 2623–III з наступними змінами і доповненнями // Офіційний сайт Верховної Ради України. – URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2623>–14.

50. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40–IV з наступними змінами і доповненнями. // Офіційний сайт Верховної Ради України. – URL <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40>–15.

51. Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технопарків» від 16.07.1999 № 991–XIV з наступними змінами і доповненнями. // Офіційний сайт Верховної Ради України. – URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=991>–14.

52. Статистика інновацій. Альбом форм статистичної звітності. Офіційний веб-портал Державної служби статистики України – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

53. Механізм // Вікіпедія: [сайт] / Фонд Вікімедіа. – Текст. дані. – [б. м.], 2001. – URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/BC>. – Назва з екрана
54. Ригби Д. Лучшие инструменты управления компанией – URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/management_tools.shtml.
55. Радзівіло І. В. Механізм формування інноваційного потенціалу промислового підприємства: структуризація та ідентифікація елементів / І. В. Радзівіло // Електронне фахове видання «Ефективна економіка». – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1295>
56. Собкевич О. В. Інноваційний розвиток промисловості як складова структурної трансформації економіки України / О. В. Собкевич, А. І. Сухоруков, А. В. Шевченко, С. Л. Воробйов, Т. П. Крупельницька, Є. В. Балашов, В. О. Шевчук за заг. ред. Я. А. Жаліла. – URL: http://www.niss.gov.ua/public/File/2013_table/1029_dok.pdf
57. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 448 с
58. Кувшинов М. С. Сущность и структура механизма инновационного развития промышленной интегрированной структуры / М. С. Кувшинов, М. И. Бажанова // Вестник ЮУрГУ. – 2012. – № 30. – С. 50–54.
59. Росохата А. С. Трендвотчінг як напрямок прогнозування інноваційного розвитку промислового підприємства з виробництва машин та устаткування / А. С. Росохата // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Технічний прогрес та ефективність виробництва . – 2014. – № 33. – С. 62–75.
60. Шалбаева А. Р. Совершенствование организационно-экономического механизма инновационного развития предприятия и разработка модели функционирования инновационных структур / А. Р. Шалбаева //

Фундаментальные исследования. Экономические науки. – 2014. – № 1. – С. 92–102.

61. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво в Україні: проблеми становлення і розвитку: монографія / В. В. Зянько. – Вінниця : УНІВЕРСУМ, 2005. – 263 с

62. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов, 6–е изд., испр. и доп. / Р. А. Фатхутдинов. – М. ; СПб. ; Нижний Новгород : Питер, 2010. – 448 с

63. Ануфрієва Є. І. Розробка механізму формування інноваційної стратегії технологічного оновлення авіатранспортного підприємства / Є. І. Ануфрієва // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2010. – № 27. – URL: http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3_27_2010/Anuf.pdf.

64. Трифилова А. А. Управление инновационным развитием предприятия / А. А. Трифилова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.

65. Ілляшенко С. М. Формування організаційно-економічного механізму прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства / С. М. Ілляшенко, А. С. Росохата // Ефективна економіка. – 2015. – № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3737>.

66. Кузовлева И. А. Механизм управления инновационным развитием предприятий промышленности / И. А. Кузовлева, С. Г. Кузнецов, О. Г. Кураленко // Управление экономическими системами. – URL: <http://www.uecs.ru/uecs-33-332011/item/611-2011-09-14-07-14-40>.

67. Панченко В. П. Соціально-економічні проблеми розвитку машинобудівної галузі України / В. П. Панченко. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1037>.

68. Мірошниченко О. Ю. Етапи формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств / О. Ю.

Мірошниченко, В. І. 250 Карюк // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2012. – № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=932>.

69. Руководство Фраскати. Информационно–координационный центр по взаимодействию с Организацией экономического сотрудничества и развития– URL: <http://oecdcentre.hse.ru/publications/>.

70. Чупир О. М. Дослідження сутності розвитку будівельного потенціалу підприємств / О. М. Чупир // Науково-технічний збірник. – 2012. – № 104. – С. 102–106.

71. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития / Л. Г. Мельник. – Суми : Университетская книга, 2003. – 288 с.

72. Мельник С. Г. Теоретико-методологічні аспекти організаційного розвитку вітчизняних підприємств / Мельник С. Г. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6, т. 2. – С. 46–51.

73. Менгер А. Новое учение о государстве / Менгер А. ; под. ред. Б. Кистяковского ; пер. с немецкого П. Тучапского. – 2-е изд. – Москва : Издание С. Скимунта, 1906. – 280 с.

74. Механізм // Вікіпедія: [сайт] / Фонд Вікімедіа. – Текст. дані. – [б. м.], 2001. – URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/BC>. – Назва з екрана.

75. Москаленко В. П. Экономический механизм повышения эффективности производства на предприятии / Москаленко В. П. –Москва : Машиностроение, 1982. – 144 с.

76. Мордовин С. К. Управление персоналом: Современная российская практика : учебное пособие / С. К. Мордовин. – 2-е изд. – СанктПетербург : Питер, 2005. – 302 с. – (Серия «Практика менеджмента»).

77. Мотель «Полтава» // Doroga.ua : сайт. . – Текст. і граф. дані. – [б. м.], 2009–2016. – URL: www.doroga.ua/hotel/Poltavskaya/Poltava/Poltava/1027 (дата звернення 25.04.2016). – Назва з екрана.

78. Муляр В. І. Самореалізація особистості як соціальна проблема (філософсько-культурологічний аналіз) / Муляр В. І. – Житомир : ЖІТІ, – 1997. – 320 с.
79. Мунін Г. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі / Г. Мунін, Ю.Карягін . – Київ: 2008. – 360 с.
80. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посібник / М. І. Мурашко. – Київ : Знання, 2008. – 435 с.
81. Мусакин А. А. Малый отель: с чего начать, как преуспеть. Советы владельцам и управляющим / А. А. Мусакин. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 320 с.
82. Нейман Дж. фон Теория игр и экономическое поведение / Нейман Дж. фон, Моргенштерн О. – Москва : Наука, 1970. – 708 с.
83. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посібник / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 348 с.
84. Ніколенко С. С. Організаційно-економічний механізм управління маркетинговими комунікаціями в організаціях споживчої кооперації : монографія / С. С. Ніколенко, В. В. Стеценко ; Вищий навч. закл. Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ). – Полтава : ПУЕТ, 2014. – 194 с.
85. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства / О. М. Паламарчук // Економічний вісник університету ПХДПУ. – 2011. – № 17. – С. 23–31.
86. Перебийніс В. І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства / В. І. Перебийніс, О. М. Помаз, О. В. Перебийніс // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – 2012. – № 1 (52). – С. 23–28.

87. Петрушенко Л. А. Единство системности, организованности и самодвижения: о влиянии философии на формирование понятий теории систем / Л. А. Петрушенко. – Москва : Мысль, 1975. – 285 с.

88. Печчеи А. Человеческие качества / Аурелио Печчеи. – Москва : Прогресс, 1985. – 312 с.

89. Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: поняття та види / Погорелов . С. // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 10. – С. 51–59.

90. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посібник / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 640 с. 140. Поппер К. Відкрите суспільство та його вороги. В 2 т. Т. 1.

91. У полоні Платонових чар / К. Поппер ; переклад з англ. О. Коваленко. – Київ : Основи, 1994. – 444 с.

92. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія , механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвська. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.

93. Рогоза М. Є. Роль та сутність стратегії інноваційного розвитку в системі загальної стратегії управління діяльністю підприємства / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. Вип. . В 4 т. Т. IV. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – С. 968–972.

94. Романовская Г. Испытательный срок и адаптация / Г. Романовская // Отдел кадров. – 2006. – № 2. – С. 125–128.

95. Росту В. Стадии экономического роста : [пер.с англ.] / В. Росту. – Нью-Йорк : Прегер, 1961. – 238 с. 162. Руденко Л. В. Управління потоками капіталів у сучасній бізнесмоделі функціонування транснаціональних корпорацій : монографія / Л. В. Руденко. – Київ : Кондор, 2004. – 480 с.

96. Рудницький С. В. Категорія «Механізм» та гнесеологічна можливості для опису явищ і процесів суспільно-політичного життя / С. В.

Рудницький // Держава і право. Юридичні і політичні науки. – 2011. – Вип. 53. – С. 679–685.

97. Севастьянов А. В. Методы и механизмы управления интеграционными процессами в промышленности / Севастьянов А. В. – Москва : Дело Лтд, 2004. – 243 с.

98. Сухорукова Т. В. Экономическая устойчивость предприятия / Т. В. Сухорукова // Экономика Украины. – 2001. – № 5. – С. 58–52.

99. Теория управления социалистическим производством : учебник [для студентов экономических специальностей] / под ред. О. О. Козловой. – Москва : Экономика, 1979. – 368 с.

100. Ткаченко В. А. Наукові праці з філософії економіки : вибране / В. А. Ткаченко. – Дніпропетровськ : Моноліт, 2005. – 183 с.

101. Тойнбі А. Дж. Дослідження історії. В 2 т. Т. 2. Скорочена версія томів VII–X Д. Ч. Сомервелла / А. Дж. Тойнбі ; пер.з англ. В. Митрофанова, П. Таращук. – Київ : Основи, 1995. – 406 с.

102. Трансформація трудової діяльності в умовах переходу до економіки знань // Библиотека онлайн : [сайт]. – [б. м.], 2006–2014. – Текст. дані. – URL: <http://readbookz.com/book/193/7179.html>. (дата звернення: 22.04.2016). – Назва з екрана.

103. Транченко Л. В. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством / Л. В. Транченко, Л. О. Баластрик // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб.наук. праць. Київ : Київський університет, 2005. Вип.7. С. 188-195.